



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

# **La Responsabilidad Social Corporativa: Su aplicación a la empresa Mercadona S.A.**

---

**Trabajo Final de Carrera**

Raquel Martínez Álvarez

24 de Noviembre del 2014

Directores: Aurelio Herrero Blasco

Gonzalo Grau Gadea

## ÍNDICE

1. Introducción .....	5
1.1 Resumen.....	7
1.2 Objeto y justificación asignaturas .....	8
1.3 Objetivos .....	10
2. Antecedentes.....	11
2.1 Aproximación a la RSC. ....	13
2.1.1. Antecedentes y evolución histórica de la RSC.....	13
2.2.1 Marco político y normativo de la RSC. Contexto internacional. ....	17
2.2.3 Aproximación y datos de interés de la RSC en España.....	38
3. Responsabilidad Social Corporativa.....	47
3.1 ¿Qué es la RSC? .....	49
3.2 Que no es RSC .....	50
3.3 Principios de la RSC.....	51
3.4 Grupos de interés o stakeholders .....	52
3.4.1. Grupos de interés internos.....	53
3.4.2. Grupos de interés externos.....	53
3.5 Dimensiones y ámbitos de actuación de la RSC .....	55
3.6 Implantación de RSC.....	58
3.7 Efectos de la RSC dentro y fuera de la organización.....	64
4. La Responsabilidad Social Corporativa en la empresa Mercadona S.A. ....	67
4.1. El sector de la distribución alimentaria en España.....	69
4.2 RSC en el sector de la distribución alimentaria.....	73
4.3 Mercadona S.A.....	75
4.3.1 Origen y evolución.....	75
4.3.2 Estructura organizativa .....	76
4.3.3 Modelo de gestión .....	78
4.4 RSC en Mercadona.....	79
4.4.1 Grupos de interés .....	79
4.4.2. Acciones de RSC en la gestión de Recursos Humanos .....	80
4.4.3 Acciones de RSC en su relación con los proveedores .....	84

4.4.4 Acciones de RSC en la gestión del impacto ambiental .....	86
4.4.5. Acciones de RSC que afectan a los consumidores .....	92
4.4.6 Acciones de RSC en la gestión del impacto social .....	95
4.4.7 Comunicación.....	98
4.4.8 Reputación Corporativa de Mercadona .....	99
5. Conclusiones .....	101
Bibliografía.....	105

Ilustración 1. Rol de las AAPP .....	17
Ilustración 2. Organizaciones e iniciativas mundiales .....	19
Ilustración 3. Resumen de las recomendaciones recogidas en la Declaración Tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social .....	24
Ilustración 4. Países miembros de la OCDE y años de incorporación .....	26
Ilustración 5. Evolución guías memoria GRI .....	31
Ilustración 6. Evolución nº de informes GRO 1999-2010 .....	32
Ilustración 7. Triple dimensión de rendición de cuentas .....	35
Ilustración 8. Evolución conocimiento RSC en empresas (2008-2010) .....	40
Ilustración 9. Conocimientos sobre RSC en función del número de empleados. ....	41
Ilustración 10. Actitud hacia la RSC .....	42
Ilustración 11. Porcentaje empresas con políticas de RSC .....	43
Ilustración 12. Evolución conocimiento del concepto RSC en la sociedad española .....	43
Ilustración 13. Percepción de la sociedad española sobre la preocupación de las empresas en materia de RSC .....	44
Ilustración 14. Acciones que no se deben confundir con RSC .....	50
Ilustración 15. Grupos de interés o stakeholders .....	52
Ilustración 16. Dimensiones de la RSC en la empresa .....	56
Ilustración 17. Fases de implantación de RSC .....	59
Ilustración 18. Evolución nº establecimientos. (2008-2012) .....	71
Ilustración 19. % Cuotas de mercado en el sector de la distribución minorista en base alimentaria en el año 2012 .....	72
Ilustración 20. Ventas principales empresas y grupos en el sector de la distribución con base alimentaria .....	73
Ilustración 21. Comité de Dirección .....	77
Ilustración 22. Grupos de interés de Mercadona .....	79
Ilustración 23. Evolución plantilla Mercadona (2008-2013) .....	80
Ilustración 24. Ranking mejores empresas para trabajar según los trabajadores en el 2011. ....	83
Ilustración 25. Mapa de bloques logísticos de Mercadona en el 2012 .....	85
Ilustración 26. Consumo de energía de Mercadona .....	89
Ilustración 27. Ranking Reputación Corporativa .....	100

## **1. Introducción**



## 1.1 Resumen

La Responsabilidad Social Corporativa es una forma de gestionar las empresas y su toma de decisiones con un alto compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Este concepto ha ido evolucionando hasta día de hoy, que se ha convertido en una herramienta muy beneficiosa tanto para las empresas como para todos los que se ven afectados por la actividad que realizan.

El trabajo se va a estructurar en tres bloques principales.

En el primero de ellos, conoceremos el origen y la evolución de la RSC en todo el mundo y en especial en España, y como los organismos públicos nacionales e internacionales pueden ayudar al fomento e impulso de prácticas responsables en la gestión empresarial creando iniciativas, normas u otro tipo de convenios.

En el segundo bloque, nos centraremos en cómo se define la RSC según varias instituciones u organizaciones, además de conocer en profundidad los principales principios: voluntariedad, integración, consistencia, transparencia y rendición de cuentas, diálogo y verificabilidad. La RSC afecta a todas las decisiones que toma la empresa y su implantación consta de 5 fases: diagnóstico y planificación, implantación, evaluación y control, comunicación de resultados y revisión y mejora continua.

Por último, en el cuarto bloque, estudiaremos un caso real de una empresa española, Mercadona S.A., enmarcada en el sector de la distribución alimenticia y líder del mismo en territorio nacional. Analizaremos como aplica y gestiona prácticas socialmente responsable con todos sus grupos de interés y con el medio ambiente.

## 1.2 Objeto y justificación asignaturas

El presente Trabajo Fin de Carrera trata de estudiar el concepto y la evolución de las Responsabilidad Social Corporativa y cómo lo aplica una de las principales empresas nacionales de distribución, Mercadona S.A.

El motivo por el cual he decidido realizar el TFC sobre la Responsabilidad Social Corporativa surge por mi inquietud y preocupación por la economía sostenible y respetuosa, tanto con el medio ambiente, derechos humanos y sociales, y con todo el entorno que se ve afectado en general.

Es un tema desconocido para gran parte de la sociedad, pero que desde hace varios años está tomando la importancia que le corresponde. Además, en la actual situación de crisis que nos encontramos están saliendo a la luz muchos casos de empresas donde se ve reflejada la irresponsabilidad en los negocios, con graves irregularidades contables, por ejemplo.

Por otro lado, son cada vez más las empresas que están intentando integrar la responsabilidad social corporativa y el compromiso social en sus organizaciones, donde maximizar el beneficio es importante, pero más importante hacerlo de forma sostenible y responsable.

La elección de la empresa Mercadona como caso de estudio, no me he resultado complicada, ya que es una de las empresas españolas que más implicación y dedicación parece mostrar sobre este tema. Por esto, me parece interesante estudiar todas las acciones y estrategias de desarrollo sostenible que lleva a cabo.

Por todo ello, mi trabajo final de carrera se titulará “La Responsabilidad Social Corporativa. Su aplicación a la empresa Mercadona.”

Por último desarrollaremos la justificación de las asignaturas estudiadas durante la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas que han sido útiles para la realización de este trabajo.

En el capítulo 2 del trabajo, donde nos centramos en los antecedentes del mismo, las asignaturas de Economía Española y Mundial y Economía Regional, sirvieron de



ayuda para realizar una aproximación a la RSC ya que estudiamos la economía desde distintos puntos de vista, uno de ellos, el social.

En el capítulo 3, las asignaturas de Gestión de Calidad y Legislación Laboral y de la Empresa fueron las más útiles, ya que la RSC abarca temas como la responsabilidad medioambiental, o responsabilidad social y derechos laborales, entre otros.

En el último capítulo, las asignaturas de Dirección de RRHH, Dirección Comercial, Introducción a los Sectores Empresariales, Dirección Estratégica y Política de Empresa, nos sirvieron para estudiar la estrategia y organización empresarial de Mercadona, así como su contextualización en el sector de la distribución alimentaria.

Finalmente, ha sido la asignatura de Ética de la Empresa, la que durante todo el trabajo más nos ha ayudado a desarrollarlo, ya que es la base de la Responsabilidad Social Corporativa.

## 1.3 Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo Final de Carrera es analizar la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa y el estudio de una empresa socialmente responsable, como es Mercadona.

Los objetivos específicos son:

- Conocer y analizar los orígenes de la Responsabilidad Social Corporativa y como ha ido evolucionando su concepto hasta día de hoy.
- Estudiar cómo el poder público y político, a nivel internacional y nacional, influye de forma directa en la RSC.
- Analizar cómo ha ido avanzado en las empresas españolas la implantación de prácticas socialmente responsables y como es percibido por la sociedad. qué políticas se han llevado a cabo por parte de las instituciones públicas.
- Estudiar con detalle el concepto de RSC, sus dimensiones, ámbitos y principios, y además veremos cuáles son los pasos a seguir para implantar un sistema de RSC en una empresa.
- Conocer los datos más importantes del sector de la distribución alimentaria en España a nivel general.
- Analizar las características de la RSC en el sector de la distribución alimentaria.
- Analizar la política de gestión empresarial de Mercadona.
- Conocer cuáles son las prácticas de RSC que desarrolla Mercadona y cómo afecta a su reputación corporativa.

## **2. Antecedentes**



## 2.1 Aproximación a la RSC.

### 2.1.1. Antecedentes y evolución histórica de la RSC.

Los antecedentes históricos de la Responsabilidad Social Corporativa se remontan algunos siglos atrás. Sin embargo han sido muchas las organizaciones que han seguido abusando de los trabajadores, que no han respetado los Derechos Humanos y que no han cuidado el medio ambiente.

La esclavitud a la que se veían sometidas muchas personas en las civilizaciones antiguas (por ejemplo, en el Antiguo Egipto), donde se les obligaba a realizar labores en contra de su voluntad y privándoles de su libertad, ya evidenciaba el abuso y la explotación hacia los trabajadores de esa época.

En Inglaterra, a mediados del siglo XVIII, nace la Revolución Industrial. La población inglesa sufrió, de forma gradual, fuertes cambios sociales y económicos. Se creó una nueva sociedad que estaba dividida en dos: capitalistas y obreros. Los capitalistas, o la burguesía, eran los grandes propietarios de medios de producción, tierras, fábricas, etc., que lo único que buscaban era conseguir el máximo beneficio económico. Y los obreros, o proletariado, eran la clase más baja de la sociedad, trabajaban largas jornadas de trabajo en unas condiciones pésimas y por un salario muy poco digno, que solo les permitía cubrir sus necesidades más básicas, como era la alimentación.

Fue precisamente en estos entornos de máxima dureza en los que surgen líderes empresariales y sociales, que actúan libre y voluntariamente, para cambiar la situación.

Uno de estos líderes empresariales fue Robert Owen, pensador y activista del primer socialismo británico en el siglo XIX. En 1820, Owen creó en New Lanark (Escocia), una comunidad industrial, hoy declarada patrimonio de la humanidad. Conmovido por las consecuencias sociales tras la Revolución Industrial y la introducción del capitalismo, buscó promover mejoras en la sociedad desde la posición que él ocupaba en la misma como empresario. Consiguió que su empresa obtuviera beneficio introduciendo importantes mejoras para los trabajadores que aumentaron considerablemente su bienestar, como fueron, los aumentos de los salarios, proporcionó a sus obreros condiciones dignas de vivienda, educación y sanidad, y además, erradicó el trabajo infantil.

La fama de Owen se expandió por Gran Bretaña y se aprovechó de esto para plasmar todos sus ideales y pensamientos en conferencias y libros, donde desarrolló un socialismo gradualista y cooperativo. La idea central de su pensamiento era que el comportamiento de los humanos viene determinado por las circunstancias del medio ambiente y, en consecuencia, hay que crear unas condiciones favorables para sacar lo mejor de cada hombre.

También podemos destacar varias actuaciones de empresarios ingleses de esta época, como los Cadbury en la alimentación, que compraron tierras en los alrededores de sus fábricas para construir un pueblo (Bourneville) y se aseguraron que todos los beneficios fueran destinados para la mejora y promoción de viviendas en ese y otros pueblos. Los Will, en el algodón, optaron por permanecer e invertir importantes de dinero en su ciudad natal, Bristol.

En la España del siglo XIX, igualmente, tenemos bastantes experiencias de Responsabilidad Social Corporativa, como por ejemplo, las cooperativas del sector agropecuario, las cooperativas de consumo, las colonias industriales textiles, etc.

Una de las colonias industriales más importantes que existen en España, es la Colonia Güell, en Santa Coloma de Cervelló (Barcelona). Esta Colonia comenzó a formarse en el 1890 gracias al empresario Eusebi Güell, donde trasladó una fábrica que tenía en otra población Barcelonesa.

Eusebi hizo esto con la intención de alejarse de los conflictos sociales que existían en la ciudad, y que los trabajadores pudieran vivir cerca de la fábrica constituyendo un núcleo urbano con personalidad propia y con su vida social y económica tutelada por la empresa. El empresario barcelonés procuró notables mejoras sociales para los trabajadores y dotó la colonia de equipamientos culturales y religiosos.

Pero es a partir del siglo XX y en Estados Unidos, donde podemos decir que se empezó a utilizar el término de Responsabilidad Social. No obstante, a principios del siglo, las acciones de Responsabilidad Social que llevaban a cabo los empresarios más importantes de esos tiempos, como fue Henry Ford, se basaron en pura filantropía. Crearon importantes fundaciones caritativas, con el objetivo de ganar reputación y una mejor imagen de cara a la sociedad, ya que la mayoría de recursos los concentraron en grandes proyectos con mucha repercusión pública.

En la década de los 50 la Responsabilidad Social empieza a hacerse más visible. Howard R. Bowen, en 1953, publicó su libro *"Social Responsibilities of the*

*Businessman*” donde establece una de las primeras definiciones de responsabilidad social, y definió como responsabilidades sociales de los empresarios, “*las obligaciones de los empresarios para seguir políticas, tomar decisiones o adoptar líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad*”.

Más adelante, en la década de los sesenta y setenta, aparecen dos posturas completamente opuestas y confrontadas.

La primera postura, defendida por algunos filósofos, economistas y profesores, señalaba como único objetivo de las compañías la obtención de beneficios y mostraba solamente preocupación por los accionistas de las organizaciones. Milton Friedman afirmaba que “*la única responsabilidad social de la empresa es ganar dinero*”. T. Leavitt afirmó en su artículo “*The dangers of social responsibility*” publicado en la revista Harvard Business Review, que la única función que tienen cualquier empresa es su actividad económica, exactamente afirmó que “*el negocio es el negocio*”. Siguiendo esta línea, las políticas empresariales tendrían que centrarse en crear valor para los accionistas y para la compañía, sin tener en cuenta ningún otro grupo de interés vinculado con la misma.

La otra postura defiende que se tienen que tener en cuenta todos los grupos de interés (stakeholders) relacionados de forma directa o indirecta con la empresa, y que se vean afectados por la actividad que lleven a cabo. Los defensores de esta teoría pensaban que si se repartían los beneficios entre todos los stakeholders, esto provocaría un aumento de la reputación y de valor, y que a largo plazo redundaría en ventajas.

En este periodo, comprendido entre los 60 y los 70, la sociedad en general comienza a despertar su interés y preocupación por el impacto que pueden tener las acciones de las empresas y organizaciones en su entorno, por lo que se empieza a demandar un mayor control y revisión de estos impactos.

Tras varios escándalos económicos, sociales y medioambientales, los ciudadanos empiezan a creer que comprando o consumiendo unos productos u otros, están favoreciendo o colaborando con empresas u organizaciones que no realizan buenas prácticas. Esto genera desconfianza, y la solución para paliar esta falta de confianza es ofrecer información de las empresas en todos sus campos, no solo en lo económico, sino que además, información de los impactos sociales y medioambientales de las actividades que realizan.

Es entonces cuando apareció el Balance Social, que era un documento donde las empresas facilitaban información acerca de su comportamiento socialmente responsable. Este documento tenía unas características y estructura según la empresa, sus intereses, el destinatario y según el país, y ofrecían distinta información.

Durante los años 80 el enriquecimiento rápido se convirtió en el objetivo principal de las organizaciones y los temas sociales y medioambientales pasaron a ocupar un segundo plano, a pesar de que había personas que seguían investigando sobre la materia.

En la década de los 90 y principios del siglo XXI, el interés por la Responsabilidad Social Corporativa continúa aumentando, y son muchas las teorías que se discuten sobre la misma. En la actualidad son muchas las empresas que están incorporando la RSC a sus modelos de gestión, ya que supone una ventaja competitiva respecto a las demás.



## 2.2.1 Marco político y normativo de la RSC. Contexto internacional.

### 2.2.1.1. Impulso político de la RSC.

Una de las principales características y principios básicos de la Responsabilidad Social Corporativa es la aplicación voluntaria de la misma, pese a que existe un intenso debate sobre este tema, ya que existen ciertas materias que no se pueden dejar de legislar.

El poder público y político efectúa un papel fundamental y necesario, puesto que tiene la responsabilidad de involucrarse activamente, incentivar y promocionar la implantación de la RSC en las empresas, de forma directa estableciendo leyes y normas que sean necesarias porque afecten a bienes de interés público global, pero también dejando que sea el empresario quien actúe según su ética y moral, autorregulando sus propias actuaciones y acciones, y permitiendo que estas vayan más allá de la obligación legal.

Por tanto, podemos decir que las administraciones públicas pueden y deben desempeñar distintos roles para la promoción de la filosofía RSC.

**Ilustración 1. Rol de las AAPP**



Fuente: Elaboración propia

- Rol **facilitador** de las Administraciones Públicas:

Las administraciones públicas pueden estimular la implicación de las empresas u organizaciones en la aplicación de la RSC, impulsando la formación en RSC, fomentando la difusión y comunicación de la información a todas las partes interesadas, creando incentivos fiscales que premien a aquellos que actúen correctamente.

- Rol **regulador** de las Administraciones Públicas:

El poder público tiene la obligación de regular los estándares mínimos que todos los empresarios deben de cumplir en la gestión de sus organizaciones. El gobierno es el encargado de fijar y establecer un marco legal obligatorio, así como de controlar su cumplimiento.

- Rol **colaborador** de las Administraciones Públicas:

Las administraciones públicas pueden actuar como colaboradores, coordinando y conectando al sector público con el privado. Esta función es verdaderamente importante, ya que estableciendo canales de diálogo, foros de discusión, etc. entre ambos sectores se podría multiplicar el impacto y la efectividad de las políticas públicas.

- Rol **promotor** de las Administraciones Públicas:

Por último, la promoción del concepto y la práctica de RSC, y en concreto de las iniciativas que la ponen en práctica, es muy trascendental. Esta promoción puede llevarse a cabo por parte del poder público de diferentes maneras:

- Reconociendo directamente los esfuerzos de las organizaciones mediante premios o menciones.
- Fomentando la formalización de políticas y la adopción de sistemas de gestión por parte de las empresas en los ámbitos económico, social y medioambiental.
- Mediante políticas públicas orientadas a incrementar la transparencia de las empresas.

### 2.2.1.2 Iniciativas, normas y otros convenios mundiales para la promoción de la RSC.

A lo largo de los últimos 50 años y debido al enorme interés que está levantando la RSC, varias instituciones internacionales y nacionales han puesto en marcha diferentes iniciativas, normas, convenios, etc. en un intento de promover y fomentar la responsabilidad social corporativa. La mayoría de estas recomendaciones de carácter voluntario pretenden animar al desarrollo de políticas y estrategias empresariales que incorporen estos criterios, argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista, morales, económicos y sociales.

Las iniciativas mundiales más importantes en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Corporativa y las organizaciones que las impulsan son:

#### Ilustración 2. Organizaciones e iniciativas mundiales





Fuente: Elaboración propia

## Organización de las Naciones Unidas (ONU)

---

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) nació el 24 de octubre de 1945, la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de mantener la paz mundial, a través de la cooperación internacional. En su origen, la organización contó con la voluntad de 51 países firmantes. En la actualidad, prácticamente todos los países del mundo, un total de 192, forman parte de las Naciones Unidas, y todos ellos están representados en la Asamblea General. Para poder ser miembro de la ONU, un país tiene que aceptar las obligaciones contenidas en la Carta de las Naciones Unidas, un tratado que establece los principios básicos de las relaciones internacionales.

Sus cuatro **propósitos básicos** son:

- Mantener la paz en las relaciones internacionales
- Fomentar la amistad entre naciones
- Ayudar a la resolución de conflictos internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario.
- Promocionar el respeto de los derechos humanos

Por otra parte, existe también el objetivo de las Naciones Unidas de servir como centro para armonizar los esfuerzos internacionales realizados con el objetivo de resolver los problemas que afronta toda la humanidad, entre otros:

- La protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- La lucha contra las enfermedades y epidemias.
- La reducción de la pobreza.
- El empleo para todos.
- La intervención humanitaria en situaciones de emergencia o crisis.
- La protección del consumidor.
- La participación de todos los estados en el sistema mundial del comercio y la regulación del mismo.
- El desarrollo progresivo del derecho internacional y su codificación.

### **Declaración Universal de los Derechos Humanos.**

Las empresas multinacionales, debido a la globalización que ha sufrido la economía en los últimos tiempos, tienen la responsabilidad de contribuir a la promoción y protección de los derechos humanos. Sus decisiones y operaciones en cualquier parte del mundo repercuten directamente en las políticas gubernamentales y en el disfrute de los derechos humanos de los habitantes del planeta. La Declaración Universal de Derechos Humanos pretende que tanto las organizaciones, instituciones e individuos colaboren para garantizar la aplicación universal de los derechos humanos.

### **Pacto Mundial**

El Global Compact o Pacto Mundial fue lanzado por Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas, en el Foro Económico Mundial de Davos en Enero de 1.999 y puesto oficialmente en marcha por Naciones Unidas en Julio del 2.000.

El Pacto hace un llamamiento a las empresas para que adopten nueve principios sobre derechos humanos, normas laborales y medioambiente. Quiere agrupar tanto a

empresas, como a asociaciones de trabajadores, organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas, con las organizaciones de Naciones Unidas para fomentar la colaboración y crear un mercado con cabida para todos de forma más equitativa.

Es una iniciativa voluntaria en la cual las empresas tienen libertad para adherirse. Las empresas que deciden formar parte del Pacto Mundial adquieren el compromiso de implantar los diez Principios del Pacto en su estrategia y en sus operaciones diarias. Además, de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, mediante la elaboración de los Informes de Progreso.

Los diez principios que el Pacto Mundial pide a los empresarios que apoyen, adopten y promuevan son:



### Derechos Humanos

- **Principio 1:** Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- **Principio 2:** Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos



### Normas Laborales

- **Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- **Principio 4:** Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- **Principio 5:** Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- **Principio 6:** Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.



### Medio Ambiente

- **Principio 7:** Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- **Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- **Principio 9:** Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente



### Lucha contra la corrupción

- **Principio 10:** Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

El Pacto funciona como una red en la que las compañías participantes, la ONU, sus organizaciones sectoriales, las ONGs globales y las uniones sindicales internacionales promueven los objetivos y Principios del mismo en torno a cuatro instrumentos principales, que marcan el método de trabajo y las actividades que desarrollan las entidades adheridas al Pacto:

- Desarrollo de iniciativas conjuntas para la promoción de buenas prácticas empresariales.
- Creación de foros de diálogo y redes de colaboración entre el mercado y la sociedad.
- Promoción de un foro activo de educación y aprendizaje para promulgar estos valores entre la comunidad educativa, así como estudios de implementación de los Principios.
- Creación de plataformas locales y nacionales que permitan el aprendizaje mutuo entre empresas, así como dar respuesta a las necesidades e intereses específicos de cada comunidad empresarial en su progreso hacia la implantación de los diez Principios.

El conjunto de estas actividades, así como su promoción y desarrollo, están dirigidas globalmente desde la Oficina de Naciones Unidas para el Pacto Mundial, con sede en Nueva York. A su vez, son numerosas las redes locales que han ido contribuyendo para que los esfuerzos sirvieran como elemento común a nivel mundial, entre ellas la red local Española Pacto Mundial.

## PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el principal organismo del sistema encargado del asesoramiento, la promoción y la movilización de donaciones para el desarrollo. Con un presupuesto anual de cerca de 1.000 millones de dólares, el PNUD, presta apoyo a muchos proyectos de desarrollo en todo el mundo. Además, el PNUD y el Banco Mundial son los principales vehículos para impulsar el desarrollo de los países más pobres, a los que suministran asistencia por valor de más de 30.000 millones de dólares anuales

## Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de la ONU que fue fundado en 1919.

Los **principales objetivos de la OIT** son:

- La promoción de la justicia social y el reconocimiento de las normas fundamentales del trabajo.
- La creación de oportunidades de empleo.
- La mejora de las condiciones laborales en el mundo.

Los mecanismos de trabajo de la OIT son el establecimiento y supervisión de normas internacionales del trabajo, la prestación de asistencia técnica, y la búsqueda y difusión de información.

### Declaración Tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social

La Declaración Tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social está formada por una serie de recomendaciones y tiene por objeto el fomento de la contribución de forma positiva que las empresas multinacionales tienen la capacidad de aportar al progreso económico, social, además de minimizar y resolver los efectos negativos que la actividad de este tipo de empresas pueden producir.

**Ilustración 3. Resumen de las recomendaciones recogidas en la Declaración Tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social**

Política General
<p>Obedecer las leyes nacionales.</p> <p>Respetar las normas internacionales (Instrumentos de la ONU sobre derechos humanos. Principios y derechos fundamentales en el trabajo).</p> <p>Apoyar las prioridades del trabajo.</p>
Empleo
<p>Promover el empleo productivo directamente en las multinacionales y por medio de sus vínculos con empresas locales.</p> <p>Buscar la igualdad de oportunidad y de trato.</p> <p>Reforzar la seguridad del empleo durante la instalación y los cambios de operaciones de las multinacionales.</p>
Formación
<p>Desarrollar políticas nacionales de formación y orientación vocacional.</p> <p>Garantizar una formación adecuada a las necesidades de las multinacionales y del mercado laboral del país de acogida.</p>



<b>Estimar el desarrollo de capacidades para fomentar la empleabilidad.</b>
<b>Condiciones de trabajo y de vida</b>
<b>Ofrecer salarios, prestaciones y condiciones de trabajo en las multinacionales tan favorables como las de empleadores comparables.</b> <b>Proporcionar servicios básicos de buen nivel para los trabajadores y sus familias.</b> <b>Contribuir a la abolición del trabajo infantil.</b> <b>Asegurar las más altas normas de salud y seguridad.</b>
<b>Relaciones de trabajo</b>
<b>Respetar la libertad de asociación y el derecho a organizarse.</b> <b>Reconocer y facilitar la negociación colectiva.</b> <b>Sistemas de consulta en las empresas.</b> <b>Procedimientos para examinar quejas y mecanismos de conciliación voluntaria para prevenir y resolver conflictos.</b>
<b>Seguimiento</b>
<b>Encuestas tripartitas para evaluar los adelantos.</b> <b>Estudios sobre temas, sectores, países o regiones específicos.</b> <b>Actividades de diálogo y asesoría nacionales y regionales.</b> <b>Procedimiento de interpretación para resolver conflictos.</b>

**Fuente:** [Presentación Declaración Tripartita de la OIT sobre multinacionales en su Web.](#)

La OIT promueve esta Declaración mediante el reparto de copias de la misma y a través de discusiones, seminarios y encuentros. También presta asistencia técnica y servicios de asesoramiento a aquellos involucrados en el desarrollo de aspectos laborales y sociales sobre leyes y contratos de inversión, lleva adelante trabajos de investigación sobre problemas de interés a fin de identificar las causas subyacentes de esos problemas y para proveer información a los encargados de tomar decisiones.

### Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una organización intergubernamental que ha sido creada para suceder a la antigua Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), que se estableció en 1948 para contribuir a la reconstrucción de las economías europeas después de las Segunda Guerra Mundial.

Actualmente la OCDE está compuesta por 34 países, 20 de los cuáles son países fundadores, como es el caso de España. El resto de países han ido poco a poco adhiriéndose mediante invitación de la organización (método oficial para adherirse a la OCDE) de la siguiente forma:

Ilustración 4. Países miembros de la OCDE y años de incorporación

Año	Países miembros
<b>1.961</b>	<i>Países Fundadores:</i> Alemania ,Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía y Italia.
<b>1.964</b>	Japón
<b>1.969</b>	Finlandia
<b>1.971</b>	Australia
<b>1.973</b>	Nueva Zelanda
<b>1.994</b>	México
<b>1.995</b>	República Checa
<b>1.996</b>	Polonia, Hungría y Corea.
<b>2.000</b>	República Eslovaca
<b>2.010</b>	Chile, Israel, Eslovenia y Estonia.

Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos de Web de OCDE.

La OCDE es un foro en el que los gobiernos de los países miembros comparten sus experiencias para encontrar soluciones, coordinar políticas nacionales e internacionales, y de esta manera ponerse de acuerdo para afrontar los retos económicos, sociales y de gobierno que surgen de la globalización.

El **objetivo principal** es promover políticas que contribuyan a:

- Una mayor expansión de la economía, el empleo y una progresión del nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una expansión sana de la economía en los países miembros y los no miembros en vistas al desarrollo económico.
- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.

## **Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales**

Las Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales de la OCDE se trata una serie de recomendaciones no vinculantes dirigidas desde los estados miembros de la OCDE a las empresas multinacionales, que contienen principios voluntarios para una conducta empresarial responsable en consonancia con las políticas y leyes de los países en los que operan.

Cumplen todo el espectro de operaciones de las multinacionales, desde asuntos de empleo y relaciones laborales, como las normas laborales fundamentales, (cuestiones de salud y seguridad, condiciones de trabajo, formación, preaviso razonable en los cambios laborales), hasta asuntos más amplios y relacionados con la conducta ética, como la lucha contra el soborno, la protección de los intereses de los consumidores y las prácticas justas en la comercialización y en la publicidad. También se contemplan cuestiones como la revelación de datos, la fiscalidad, la competencia y asuntos medio ambientales.

Los gobiernos de la OCDE, aunque no de manera vinculante, están comprometidos a promover su cumplimiento y a asegurar su eficacia a través de los Puntos Nacionales de Contacto (PNC). El PNC recaba información sobre la aplicación de las directrices y remite un informe anual al Comité sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, el órgano de la OCDE responsable de la supervisión de las directrices. Los Comités Consultivos de las Federaciones Empresariales y Sindicales, tienen como deber el informar a sus Federaciones miembro del desarrollo de las Directrices, así como buscar las aportaciones de sus miembros respecto a los procedimientos de seguimiento. En caso de incumplimiento se fomenta el recurso a los mecanismos internacionales de resolución de conflictos

## **Principios de Gobierno Corporativo**

Los Principios de Gobierno Corporativo se elaboraron en respuesta a un llamamiento del Consejo de la OCDE, en el que se requería el desarrollo de un conjunto de normas y directrices en materia de gobierno corporativo. Desde la aprobación de los Principios de Gobierno Corporativo en 1999, éstos han constituido la base de las iniciativas en el ámbito del gobierno corporativo puestas en práctica tanto en los países de la OCDE como en los países no miembros.

La finalidad de los Principios de Gobierno Corporativo es la de ayudar a los gobiernos de los países miembros y no miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y

perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo.

Los Principios representan una base común que los países miembros de la OCDE consideran esencial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno. Pretenden ser concisas, comprensibles y accesibles a la comunidad internacional. Su finalidad no es la de sustituir a las iniciativas gubernamentales, gubernamentales o del sector privado, destinadas a desarrollar una lista más detallada de “buenas prácticas” en el ámbito del gobierno corporativo sino complementarlas.

Estos Principios quedan resumidos de la siguiente manera:

*1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.*

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

*2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.*

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

*3. Tratamiento equitativo de los accionistas.*

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

*4. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo.*

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con

vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

#### *5. Divulgación de datos y transparencia*

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

#### *6. Las responsabilidades del Consejo*

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

### Comisión Europea (CE)

---

La Comisión Europea es una de las principales instituciones de la Unión Europea. Es el órgano ejecutivo de la UE y está formado por 28 comisarios nombrados por el Parlamento Europeo, uno de cada país miembro, cuyo cargo tiene una duración de cinco años. La sede de la Comisión se encuentra en Bruselas y Luxemburgo, y cuenta con oficinas o representaciones en todos los países de la Unión Europea y con delegaciones en capitales de todo el mundo.

La CE representa y defiende los intereses en conjunto de la UE y supervisa y aplica las políticas de la UE cuando:

- Propone nueva legislación al Parlamento y al Consejo.
- Gestiona el presupuesto de la UE y asigna los fondos.
- Hace cumplir la legislación de la UE (junto con el Tribunal de Justicia).
- Representa a la UE en la escena internacional, por ejemplo, negociando acuerdos entre la UE y otros países.

### Libro Verde

El Libro Verde fue publicado por la Comisión Europea el 18 de Julio de 2001 con el objetivo de iniciar un debate sobre RSC y establecer un marco de referencia para el fomento de la misma en el conjunto de las empresas europeas. Para su elaboración se tuvieron en cuenta las consultas realizadas a los grupos de interés que fueron

identificados a nivel europeo, como: empresas, universidades, sindicatos, partidos políticos, administraciones públicas, etc...

La estrategia de este Libro se basa en que las empresas asuman voluntariamente la responsabilidad de contribuir a crear una sociedad y un medioambiente mejores más allá de las responsabilidades legales. Las ideas principales que contiene el Libro Verde sobre Responsabilidad Social Corporativa se pueden resumir en:

- Voluntariedad del informe de RSC, que debe cubrir aspectos de la dimensión interna y externa de la organización.
  - Aspectos internos: Gestión de RRHH, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental, etc.
  - Aspectos externos: relaciones con las comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, Derechos Humanos, actuaciones sobre el medio ambiente, etc...
- Prácticas de RSC creíbles y transparentes, básicamente a través del uso de Informes, Auditorías éticas y sociales, Etiquetas sociales y ecológicas e Inversiones socialmente responsables.
- Diálogo con los grupos de interés: Creación de Foros donde se reúnan representantes europeos de los empresarios, trabajadores, consumidores, sociedad civil, asociaciones profesionales y redes de empresas.
- Apoyo y coherencia con los acuerdos internacionales existentes (normas de la OIT, directrices de la OCDE, Pacto Mundial, etc...)
- Utilización de la Triple Cuenta de Resultados (Económica, Social y Ecológica) como base de los informes y memorias.

### Global Reporting Initiative (GRI)

---

La Global Reporting Initiative, es del 4 de Abril de 2002 una institución internacional independiente, promovida por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

El principal objetivo de esta institución es mejorar el rigor y la calidad de los informes corporativos de sostenibilidad donde se incluyan aspectos del ámbito ambiental, social y económico. Para cumplir con este objetivo GRI elabora y difunde a nivel mundial unas guías aplicables de forma voluntaria a cada organización, con un lenguaje, parámetros e indicadores comunes y uniformes, para que su comunicación sea clara y transparente.

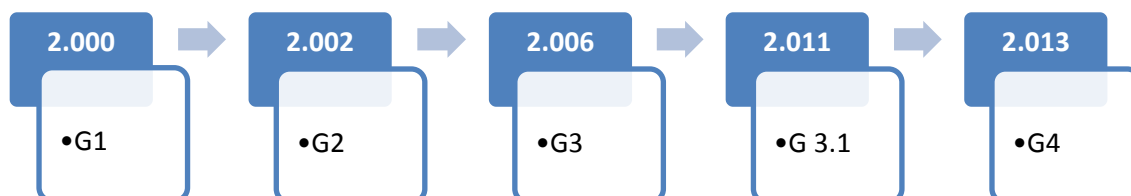
## Guía para elaboración de memorias GRI

Las guías para la elaboración de memorias GRI describen el contenido general que debe aparecer en una memoria de sostenibilidad, así como contenidos sectoriales acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo. Los Suplementos sectoriales que complementan la guía GRI, aportan interpretaciones y asesoramiento sobre cómo aplicar la guía en un sector concreto e incluyen Indicadores de desempeño específicos para el sector.

Como ventajas importantes, podemos destacar que expone una descripción amplia y detallada de los indicadores que se pueden utilizar para medir la RSC en una organización, así como para comparar informes de diferentes empresas.

La primera versión de la guía para la elaboración de informes de sostenibilidad se elaboró en el año 2.000, que fue sustituida dos años más tarde por la G2. En el año 2006, y tras un intenso trabajo de consultas por expertos, empresas y diversos grupos de interés, se publicó una nueva versión de la guía, bautizada como G3. Esta última versión fue actualizada en el 2011, G3.1, con 5 nuevos indicadores. Entre los años 2012 y 2013 se elaboraron las nuevas directrices para la guía G4, que fue lanzada en el 2013 y que deberá ser adoptada como único estándar a partir del 2015.

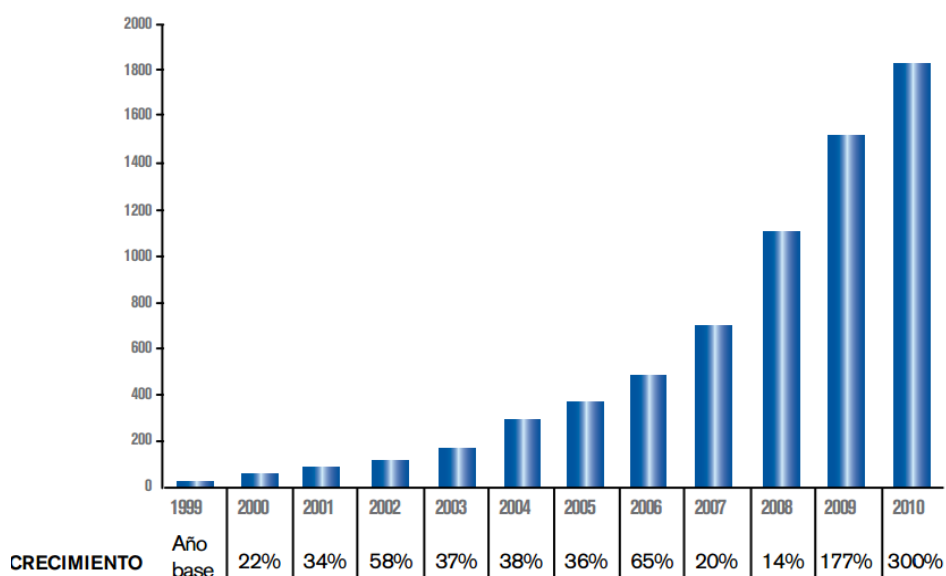
**Ilustración 5. Evolución guías memoria GRI**



**Fuente:** Elaboración propia. Datos extraídos de la Web de GRI

Debido a la demanda de la sociedad y al compromiso que muestran cada vez más las empresas, las memorias de sostenibilidad han aumentado durante los últimos años de una manera muy significativa, como podemos ver en la siguiente gráfica:

.

**Ilustración 6. Evolución nº de informes GRO 1999-2010**

Fuente: GRI sustainability reporting statistics 2010

Durante el año 2010, en todo el mundo se publicaron más de 1.800 memorias utilizando las directrices del Global Reporting Initiative, que supone un aumento del 278% desde que comenzó la iniciativa en el año 2000.

### Organización Internacional de Estandarización (ISO)

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947, formada por la red de institutos de normas nacionales de 163 países del mundo, con sede oficial en Ginebra.

Su objetivo primordial es fomentar el desarrollo mundial de actividades de normalización, y así hacer más fácil el intercambio de bienes y servicios entre países. Además, pretende una cooperación en los campos intelectual, científico, técnico y económico. Y sus funciones principales consisten en elaborar proyectos de normas técnicas internacionales, coordinar la cooperación de los países para la unificación de criterios, elaborar las normas internacionales, y colaborar de forma activa con organizaciones internacionales que promulguen la estandarización.



## Guía ISO 26000

La Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social fue publicada el 1 de noviembre de 2010. Esta Guía proporciona recomendaciones en materia de Responsabilidad Social para organizaciones del sector público y privado de todo tipo.

Es una norma voluntaria que ofrece orientaciones sobre definiciones, principios y materias fundamentales en este ámbito y que sirve de apoyo y ayuda para operar de manera responsable. A diferencia de otras normas ISO, la ISO 26000 sobre Responsabilidad Social no es certificable.

Esta guía aborda siete aspectos de Responsabilidad Social: gobierno de la organización, derechos humanos, relaciones y condiciones de trabajo, medio ambiente, prácticas conforme a la legislación, consumidores y comunidades y desarrollo local.

## Norma ISO 14001

En 1.993 el Comité Europeo de Normalización establece un acuerdo con la ISO para trabajar conjuntamente en el desarrollo de normas para la gestión del medioambiente. Esta norma es aplicable a todo tipo y tamaño de organización, y establece los requisitos para implantar y gestionar un sistema de gestión medioambiental para una empresa y su entorno. Esto es, los impactos medioambientales que afectan al aire, agua, tierra, recursos naturales, flora, fauna, seres humanos y las interrelaciones entre ellos.

Los auditores encargados de la evaluación de las organizaciones prestan especial atención a las emisiones atmosféricas, vertidos de agua, residuos, contaminación del suelo, empleo de materia prima y recursos naturales y otras cuestiones medioambientales que afecten a la comunidad.

## Social Accountability International (SAI)

---

Social Accountability International (SAI) es una organización no gubernamental, multilateral y sin ánimo de lucro creada en el 1997. Su misión es hacer avanzar los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo. Colabora para eliminar su explotación mediante la promoción de condiciones de trabajo éticas, los derechos laborales, la responsabilidad social de las empresas y el diálogo social.

## Norma SA 8000

La norma SA 8000 fue lanzada en 1998 por el SAI. Es una norma internacional sobre el lugar de trabajo y el proceso de seguimiento en el mismo, desarrollada con el fin de ayudar a las organizaciones a crear y gestionar sistemas de responsabilidad social enfocada a aspectos laborales.

Para el desarrollo de la SA 8000, el SAI convocó un Comité Consultivo Internacional, donde se reunieron expertos de sindicatos, empresas y ONG's.

Esta norma se centra en el análisis de los siguientes aspectos:

- Trabajo infantil
- Trabajos forzados
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
- Discriminación laboral
- Medidas disciplinarias
- Horario laboral
- Remuneración
- Control de proveedores y subcontratistas

Su certificación es exclusiva de las entidades que el SAI tiene acreditadas, pero antes la organización tiene que ser auditada también por entidades autorizadas. Tras obtener la certificación, tiene un periodo de validez de 3 años, y semestralmente se realizan auditorias de seguimiento.

## Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA)

---

ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability) es una organización internacional sin ánimo de lucro con base en Reino Unido. Fue fundada en 1995 con la participación de multinacionales, organizaciones no gubernamentales, académicos y empresas consultoras. La misión de esta organización es promocionar la responsabilidad a favor del desarrollo sostenible. Provee a las empresas de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial, además realiza estudios e investigaciones a nivel mundial.

## Norma AA1000

La norma AA 1000 se presentó en el 1999 con el objetivo de ayudar a las empresas u organizaciones a definir indicadores, objetivos, metas, y a medir el progreso respecto a esas metas, la auditoria y el informe de rendimiento.

Proporciona así un marco de referencia que pueden utilizar las empresas para comprender y mejorar su funcionamiento ético, y un medio para que terceros puedan juzgarlos como consideren oportuno.

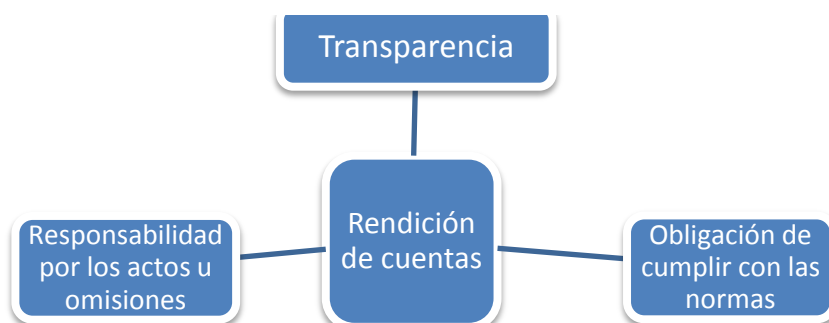
La norma AA 1000 está compuesta por tres tipos diferentes, según a qué están enfocadas:

- Norma de Compromiso con los Grupos de Interés AA1000SES (2005): trata de cómo una organización se relaciona con sus grupos de interés.
- Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008): se define y establece el criterio de los Principios de AccountAbility, que el son reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una organización.
- Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008): establece los requisitos para llevar a cabo un aseguramiento del desempeño en sostenibilidad.

La norma AA1000 tiene como eje central la importancia de rendir cuentas, justificar o explicar por los actos u omisiones a los grupos de interés.

Por lo que considera que la obligación de rendir cuentas presenta una triple dimensión:

**Ilustración 7. Triple dimensión de rendición de cuentas**



Fuente: Elaboración propia

## Forética

---

Forética es una asociación internacional líder en España, nacida en 1.999 en Barcelona, que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Actualmente cuenta con más de 220 socios entre los que se encuentran empresas, profesionales y organizaciones del tercer sector.

### SGE 21

La SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, surgió en 1.999 en Barcelona como resultado del trabajo de un grupo de directivos expertos en diversas áreas de la responsabilidad empresarial.

Establece los requisitos que debe cumplir una organización, independientemente del tamaño de la misma, para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social. Además, permite de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

La norma está compuesta por seis capítulos, donde se explica la norma de forma estructurada. El último capítulo se desglosa a su vez en nueve áreas de gestión, donde se establece para cada una de ellas los requisitos que debe cumplir la organización para ser considerada ética y socialmente responsable.

Estas 9 áreas de gestión son:

1. Altos directivos
2. Clientes
3. Proveedores
4. Entorno social
5. Entorno medioambiental
6. Personas que integran la organización.
7. Inversores
8. Competencia
9. Administraciones Públicas

Además, implantar la norma SGE 21 aporta varias ventajas a las empresas en la gestión de la Responsabilidad Social:

- Aporta rigor a la gestión de la organización.
- Es fácilmente integrable con otros sistemas de gestión.
- Obtención de indicadores.
- Concienciación y cambio organizacional.
- Generador de confianza.
- Contribuye a la credibilidad.

## 2.2.3 Aproximación y datos de interés de la RSC en España

### 2.2.3.1 Contexto de la RSC en España

El interés de la RSC en España ha crecido de forma significativa desde principios de los noventa, impulsado por el contexto y la coyuntura del país desde entonces.

Una de las causas de este interés tiene mucho que ver con la integración de nuestro país en la Unión Europea y con la internacionalización de las empresas españolas, ya que los comportamientos de las empresas españolas son expuestos y conocidos más allá de nuestras fronteras, donde se enfrenta y compite con empresas internacionales realmente concienciadas con las responsabilidad empresarial y con mejor reputación.

Otra de las causas de la evolución en España de la RSC, es la crisis financiera y el estallido de la burbuja inmobiliaria que sufrimos desde el año 2007, aproximadamente. Esta crisis de irresponsabilidades sacó a la luz numerosos casos de abusos y comportamientos en absoluto éticos y morales en la gestión de muchas empresas y organizaciones, que hizo reflexionar a la sociedad sobre la importancia de un cambio hacia un modelo de gestión sostenible y responsable.

Por último, la creación e implicación de nuevas organizaciones, foros de expertos y algunas iniciativas públicas y políticas, han acabado de impulsar el crecimiento de la RSC en España. Algunas ejemplos son, el Observatorio de la RSC, la organización Forética, el Club de Excelencia, la Red del Pacto Mundial, el foro español de inversiones socialmente responsables, o el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), que actúa como órgano consultivo del Ministerio de Trabajo.

### 2.2.3.2. Políticas públicas en España de apoyo a la RSC.

La implicación de la Administración Pública en España en materia de RSC comparada con la de los países del norte de Europa, puede considerarse con diferencia, más pasiva. Fue en el 2001, tras la publicación del Libro Verde de la Unión Europea cuando se observó un cambio de tendencia en este sentido.

Los primeros pasos en materia de políticas públicas sobre RSC se dieron en el año 2002, cuando el Grupo Parlamentario Socialista presentó una propuesta de Ley sobre Responsabilidad Social de las Empresas, que no tuvo el suficiente apoyo en su momento para ser aprobada. Dos años más tarde, se produjo el cambio de gobierno y el PSOE retomó las iniciativas en materia de Responsabilidad Social Empresarial y se

esforzó por conocer la opinión de todos los agentes implicados en la responsabilidad empresarial creando mesas de diálogo Multistakeholder. A partir de este momento se crearon varios organismos, como la Subcomisión Parlamentaria, el Foro de Expertos, la Mesa del Diálogo Social y el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.

### Subcomisión Parlamentaria (SP)

---

En el año 2004, se creó la Subcomisión Parlamentaria, con el objetivo de estudiar la situación de la responsabilidad social empresarial en España para promover una serie de medidas al Gobierno que lograran potenciar la responsabilidad social en las empresas. En la SP comparecieron representantes de las Administraciones Públicas, de asociaciones de empresarios y sindicatos de trabajadores, de fundaciones y ONG's, expertos, organismos de normalización, consultores, de universidades, etc..., donde pudieron exponer su punto de vista acerca de fenómeno de la RSC. Después la Subcomisión que estaba formada por 12 diputados y diputadas, pudieron responder y aclarar puntos de las anteriores exposiciones. Tras un periodo largo de trabajo se elaboró a finales del 2006, "el informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover al RSE". Este informe está estructurado en tres partes:

- 30 Constataciones: recoge las conclusiones de carácter general, de las comparecencias.
- 5 Directrices generales: enuncia los criterios y enfoques que pueden ayudar a entender mejor las recomendaciones
- 57 Recomendaciones de especial interés para desarrollar la RSE en España, agrupadas por tres grandes grupos a las que van dirigidas: empresas, administraciones públicas y consumidores, inversores y otros actores.

### Foro de Expertos (FE)

---

El Foro de Expertos se constituyó en el 2005 con el objeto de conocer, crear red y canalizar hacia el Gobierno las demandas e iniciativas surgidas en España en materia de RSC. En el foro se dieron cita 35 expertos provenientes de organizaciones de la sociedad civil y 14 representantes de diversos ministerios. En el 2007 y tras realizar varias sesiones donde se reunían todos, se publicó un documento con un total de 29 recomendaciones encaminadas a fomentar y desarrollar la responsabilidad social empresarial.

## Mesa del Diálogo Social (MD)

La mesa del Diálogo Social fue creada en marzo del 2007 con el objetivo de contribuir a alcanzar mejores niveles a nivel competitivo, de calidad de empleo, de bienestar social, de cohesión territorial y de sostenibilidad ambiental. En diciembre se publicó un documento donde se plasmaban los objetivos y principios generales de RSC y diez propuestas de carácter político para aumentar el grado de implicación de las empresas en las prácticas responsables.

## Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE)

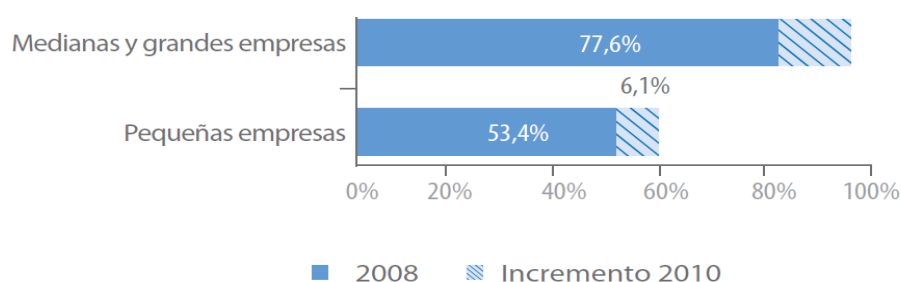
El Consejo Estatal de RSE (CERSE) se creó en el 2008 y está adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Su función principal es ser el órgano asesor y consultivo del Gobierno, que identifica y promociona las mejores prácticas en materia de responsabilidad social, proponiendo las posibles políticas a desarrollar en este ámbito al Gobierno. Está compuesto por representantes la Administración Pública, de organizaciones sindicales, de organizaciones empresariales y de instituciones de referencia en el ámbito de la RSE

### 2.2.3.3. Evolución de la RSC en las empresas españolas.

Para analizar la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de nuestro país recurriremos al **Informe de RSC 2011** elaborado por la organización Forética ([www.foretica.org](http://www.foretica.org)).

Un hecho destacable de este informe, es el aumento de las empresas españolas que conocen o saben algo sobre RSC, aunque existen diferencias importantes entre las grandes empresas y las pequeñas.

**Ilustración 8. Evolución conocimiento RSC en empresas (2008-2010)**



Fuente: Forética(2011)

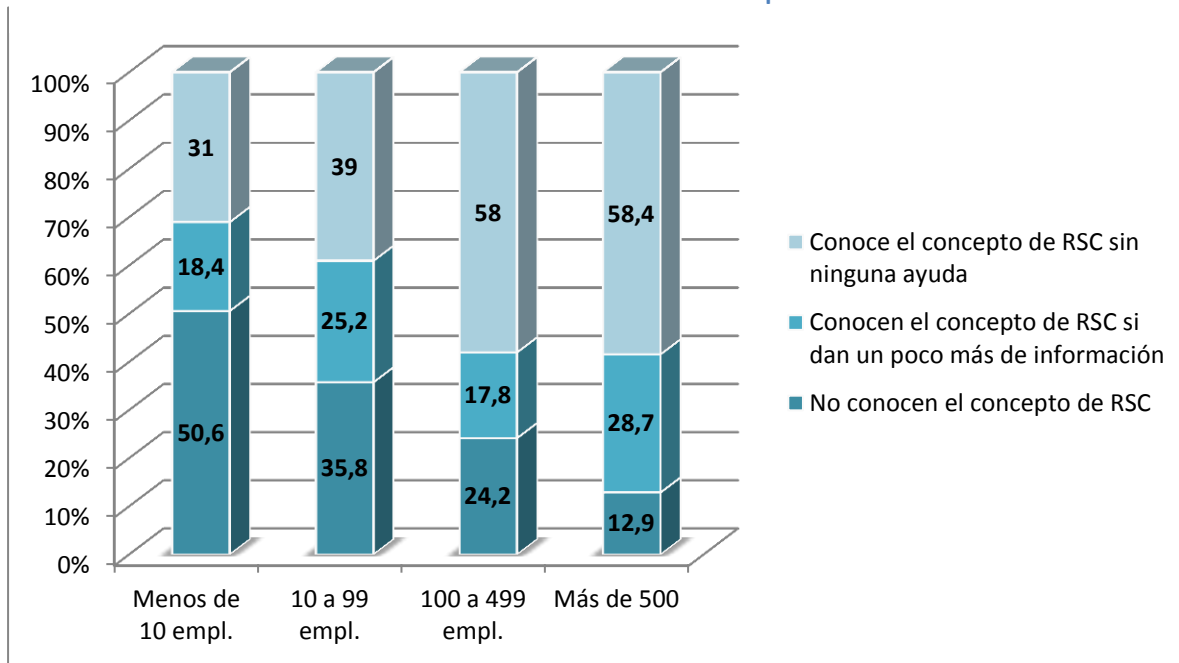


Como podemos observar en el gráfico, en el año 2010, prácticamente todas las medianas y grandes empresas estaban familiarizadas con el concepto de RSC (97,3%), habiéndose incrementado este porcentaje respecto al 2008 un 19,7%. Además, según un estudio realizado por KPMG, el 88% de las grandes compañías españolas realiza informes de responsabilidad social corporativa, situando a España en el séptimo lugar del ranking mundial.

Por otro lado, las pequeñas empresas solo han incrementado su porcentaje en un 6,1% respecto al año 2008, situándose en el 2010 en el 60%. Este hecho evidencia la falta de interés por parte de las PYMES hacia cuestiones no relacionadas directamente con el negocio, que normalmente justifican con el menor potencial financiero comparadas con grandes compañías.

En el siguiente gráfico vemos con más claridad cómo va disminuyendo el grado de desconocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa conforme el tamaño de la empresa va aumentando.

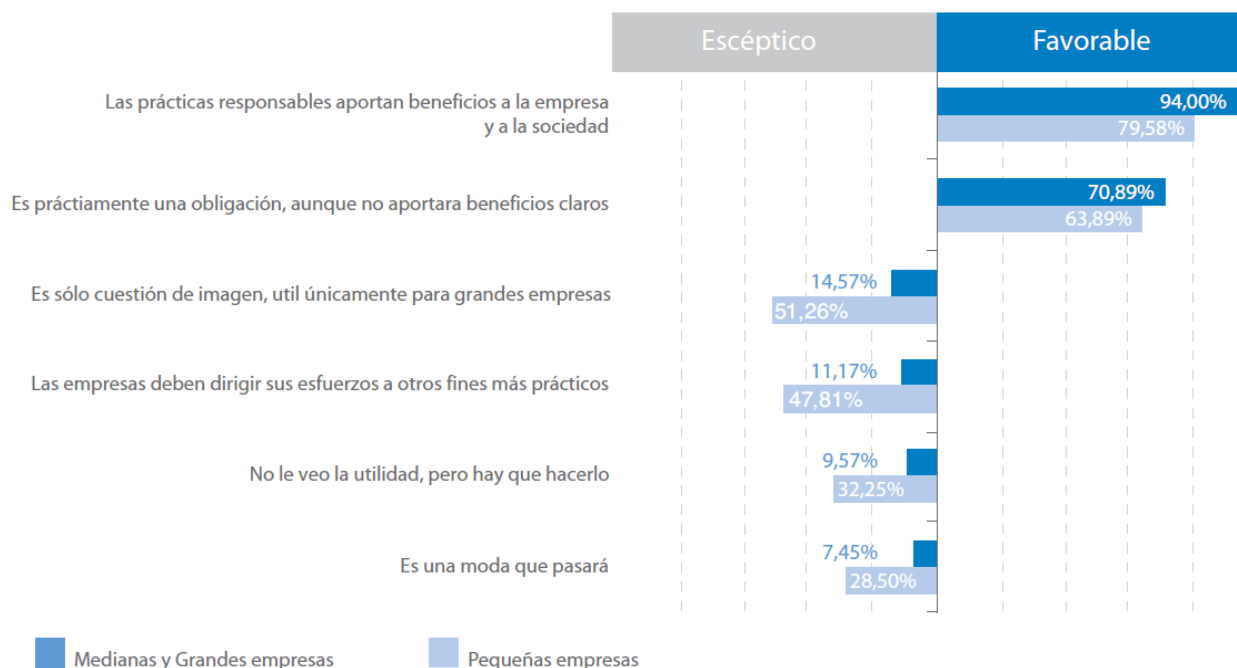
**Ilustración 9. Conocimientos sobre RSC en función del número de empleados.**



Fuente: Foretica (2011)

En cuanto a las actitudes de los empresarios españoles hacia la Responsabilidad Social Corporativa, en el Informe, se formularon una serie de afirmaciones en las que tenían que responder si estaban de acuerdo, o si por el contrario se mantenían más escépticos.

**Ilustración 10. Actitud hacia la RSC**



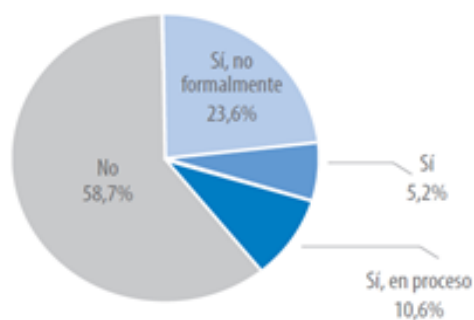
**Fuente: Forética(2011)**

Como podemos observar en la gráfica, tanto las grandes como las pequeñas empresas, están convencidas de que las prácticas responsables favorecen los beneficios empresariales y sociales, pese a que estos beneficios son muy difíciles de cuantificar, llegando incluso a considerar una obligación no legal. La mayoría de las pequeñas empresas consideran que las acciones de responsabilidad social no son únicamente útiles para las grandes empresas. Y por último, tanto grandes como pequeñas niegan que piensen que la RSC no es útil, que es una moda o que se deberían dirigir los esfuerzos a otras prácticas más rentables. Es importante destacar que las pequeñas empresas, que son las que más desconocimiento tienen sobre RSC, estén más seguras que las empresas grandes de que la gestión empresarial responsable y sostenible no es una moda y que es útil.

A pesar de que el grado de conocimiento e interés sobre la RSC está aumentando de forma considerable en el tejido empresarial español, el 58,7% de las empresas españolas no tienen establecidas políticas de gestión socialmente responsable,

mientras que el 23,6% sí que las tienen pero no formalizadas. Tan sólo un 5,2% de las empresas tiene una política de RSC formalizada por escrito.

**Ilustración 11. Porcentaje empresas con políticas de RSC**

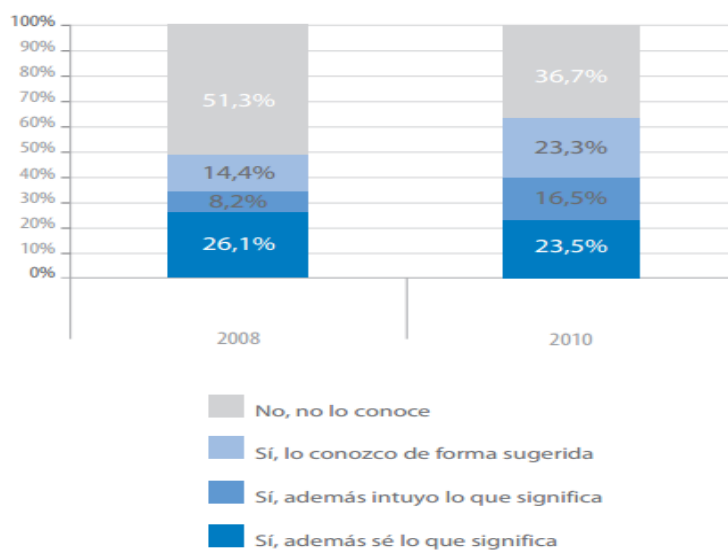


Fuente: Forética(2011)

#### 2.2.3.4 Percepción sobre la RSC en la sociedad española.

La sociedad española a lo largo de estos últimos años ha incrementado el conocimiento sobre el concepto de RSC debido principalmente a los constantes mensajes, alegaciones y campañas de empresas y administraciones públicas que hacen referencia e hincapié en él y en todo lo que engloba.

**Ilustración 12. Evolución conocimiento del concepto RSC en la sociedad española**

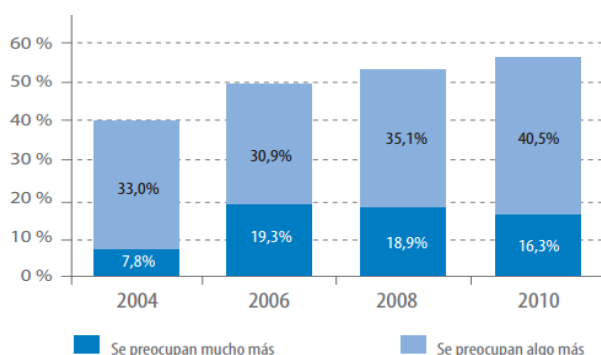


Fuente: Forética(2011)

En el gráfico extraído del Informe de RSC 2011 de Forética, podemos ver como el desconocimiento del concepto de Responsabilidad Social Corporativa ha disminuido un 14,6% desde el año 2008 al 2010. Por otro lado, las personas que son capaces de reconocer el concepto después de hacerle una pequeña explicación sobre el mismo y las personas que saben lo que significa sin explicación ninguna, también ha aumentado de forma importante desde el año 2008.

Otro aspecto que cabe destacar, es la percepción de la sociedad sobre la preocupación de las empresas en la gestión socialmente responsable, que como se observa en el siguiente gráfico va aumentando gradualmente año tras año, lo que evidencia la importancia que está llegando a alcanzar la RSC en la reputación de las empresas.

**Ilustración 13. Percepción de la sociedad española sobre la preocupación de las empresas en materia de RSC**



**Fuente: Foretica(2011)**

Un factor importante para las empresas y para estudiar el fenómeno de la RSC, es cómo afecta o influye la aplicación de políticas responsables en las decisiones de compra de los consumidores, si es que influye.

En el informe de Forética, se confirma que una parte importante de los consumidores han dejado de comprar en alguna ocasión determinados productos al conocer que la empresa realizaba prácticas que consideraban poco éticas. El informe también destaca que los principales motivos que llevan a los consumidores a tomar la decisión de dejar de comprar algún producto o servicio son la explotación infantil, mal servicio al cliente, dañar el medio ambiente o la mala calidad del producto.

Sin embargo, desde el punto de vista opuesto, un estudio realizado por Nielsen revela que el 50% de los consumidores de todo el mundo estaría dispuesto a pagar mayor

cantidad de dinero por productos de empresas socialmente responsables, mientras que en la sociedad española este porcentaje alcanzaría solo el 40%, aun así se sitúa por encima de la media europea que es del 36%.

Pese a estas cifras que dejan entrever una mayor concienciación y conocimiento del ciudadano español en cuanto a la gestión responsable de las empresas, el escepticismo generalizado causado por la coyuntura actual está jugando en contra de la percepción e implicación en la Responsabilidad Social Corporativa.



### **3. Responsabilidad Social Corporativa**





### 3.1 ¿Qué es la RSC?

En el capítulo anterior hemos visto cual es el origen y la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa, pero el concepto de la RSC ha ido ampliándose e incorporando diferentes aspectos según han ido desarrollándose diversas teorías. Son muchas las definiciones que han ido apareciendo a lo largo de estos últimos años, de las cuáles vamos a destacar dos.

El Libro Verde de la Comisión Europea define la RSC como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*, además remarca que *“ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.”*

Por otro lado, el Foro de expertos en Responsabilidad Social de las Empresas constituido por el ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales define la RSC de la siguiente manera: *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”*.

De estas dos definiciones podemos destacar la importancia de que la gestión responsable por parte de las empresas, sea de forma voluntaria con el objetivo de no perjudicar ni dañar a ninguno de las partes que se vean afectadas o implicadas en la actividad empresarial, como puede ser el medioambiente, los trabajadores o la sociedad en general.

## 3.2 Que no es RSC

Es habitual que se confunda el concepto de RSC con algunas acciones que realizan las empresas, por lo que es importante aclararlo.

Ilustración 14. Acciones que no se deben confundir con RSC



Fuente: Elaboración propia

En muchas ocasiones las empresas tras cometer algún error importante con cierta repercusión mediática, como alguna actuación contaminante, utilizan las donaciones, el marketing social, la acción social, la filantropía, etc... para intentar mitigar los efectos negativos que puede causar en la reputación empresarial y que por tanto afectaría directamente en las ventas y los beneficios de la misma.

La acción social, la filantropía, las donaciones o el marketing social, son actuaciones que se pueden considerar responsabilidad social corporativa, siempre y cuando no sean estas las únicas acciones que cometan las empresas en esta materia y cuando estas acciones tengan verdadera relación con los grupos de interés afectados por las actuaciones de la empresa en cuestión.

Por tanto es muy importante distinguir cuando una empresa está realizando una campaña de marketing social o una donación a una ONG para “hacerse un lavado de cara” y recuperar la reputación perdida por algún error en alguna de sus actuaciones empresariales, y cuando una empresa está concienciada y lleva a cabo políticas de responsabilidad social corporativa en todas sus áreas, y no solo de cara a la galería.

### 3.3 Principios de la RSC

De las definiciones mostradas en el primer apartado de este capítulo, podemos extraer los principios o pilares fundamentales de la Responsabilidad Social Corporativa que son:

**Voluntariedad:** La opción por incorporar las preocupaciones sociales y medioambientales es voluntaria en el sentido en que no es impuesta legalmente, y que debe ir más allá de las leyes vigentes. Cada organización en base a las más diversas motivaciones puede poner en marcha las iniciativas que considere oportunas. El estado puede incentivar con políticas públicas y regular los procesos de información, pero no imponer determinadas prácticas de responsabilidad.

**Integración:** Las iniciativas de RSC se deben integrar en el día a día de la empresa, en todas las áreas y ámbitos de negocios.

**Consistencia:** Las iniciativas deben perdurar en el tiempo y no ser una simple moda pasajera. Hay dos razones por las que la RSC en la empresa debe ser un proyecto a largo plazo: la primera es por la credibilidad, si una empresa no es consistente y coherente en sus iniciativas de RSC perderá la confianza de la sociedad; y la segunda es porque el desarrollo de las iniciativas de RSC requiere tiempo.

**Transparencia y rendición de cuentas:** Las organizaciones que optan por asumir sus responsabilidades hacia la sociedad en la que operan deben estar dispuestas a informar de forma diligente y veraz sobre sus acciones, y decisiones en aspectos clave para los diversos grupos de Stakeholders. Deben estar dispuesta a escuchar las demandas de los grupos de Stakeholders, responder objetiva y claramente, y dejarse evaluar por ellos. En definitiva se trata de “dar cuentas” de sus impactos en la sociedad no sólo sobre cuestiones económicas, sino también sociales y medioambientales. La triple Bottom Line, o triple cuenta de resultados (económico, social y medioambiental) publicada en los informes de RSC es un rasgo esencial de la empresa responsable.

**Diálogo:** La esencia de la RSC es entender la empresa como un actor dentro de la sociedad; y como una institución que debe legitimarse comunicativamente. Frente a una concepción de empresa que la considera independiente, o incluso opuesta y en lucha con la sociedad, una empresa responsable debe estar dispuesta a participar en diálogos racionales con los grupos de afectados. Diálogos dónde se dé simetría de información, predomine el valor del mejor argumento y no la fuerza o la amenaza,

donde se diga la verdad y se sea coherente con lo dicho, y donde haya una auténtica voluntad de consenso.

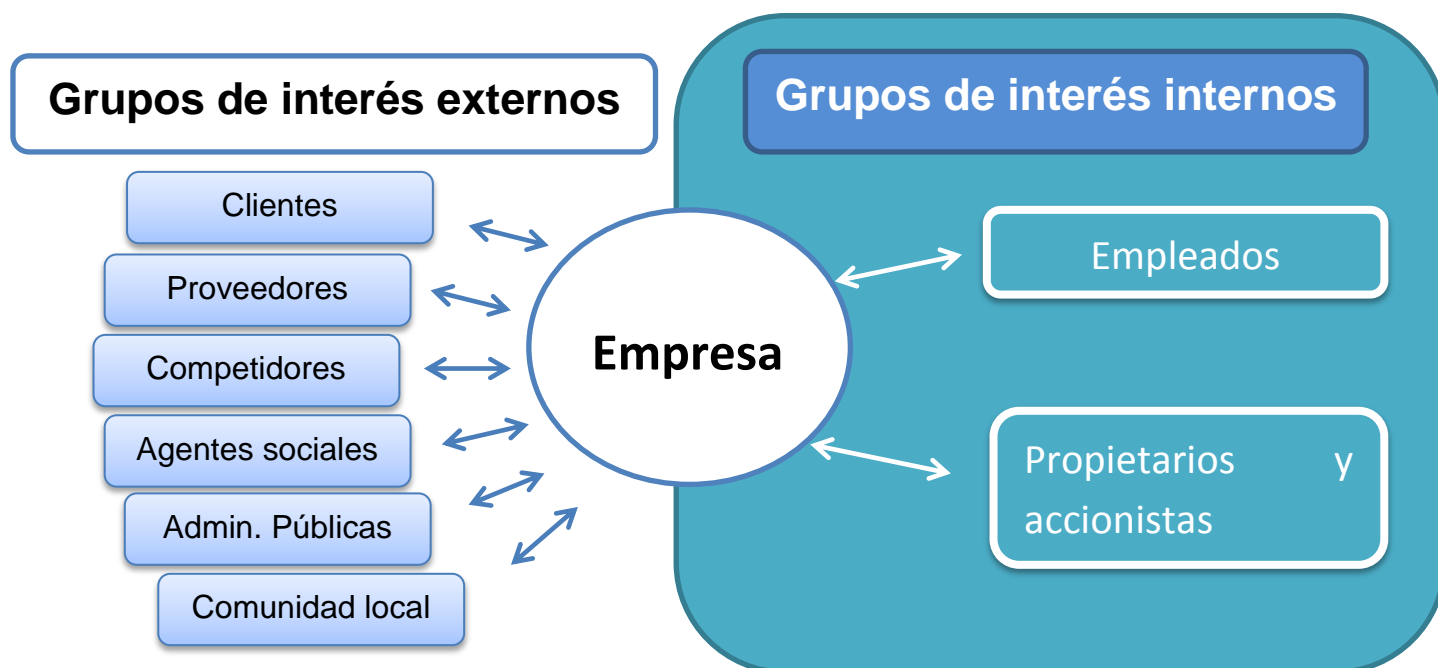
**Verificabilidad:** Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa.

La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa. El informe final de un experto independiente puede proporcionarnos indicios sobre la verificabilidad de las actuaciones.

### 3.4 Grupos de interés o stakeholders

Los grupos de interés, partes interesadas o stakeholders, son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia. Pueden diferenciarse conforme a la siguiente tipología:

Ilustración 15. Grupos de interés o stakeholders



Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1. Grupos de interés internos

Grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización.

- Empleados:

Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie. En función del tipo de trabajo realizado, el sector de actividad y las propias peculiaridades de la organización pueden distinguirse diversas categorías laborales. En términos generales, no obstante, los empleados podemos agruparlos en dos grandes grupos: directivos y no directivos.

- Accionistas o propietarios:

Personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. Para las sociedades de capital, en función de la cuantía de la aportación se puede distinguir entre accionistas dominantes y accionistas minoritarios. Según la personalidad jurídica de éstos se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales (fondos de inversión y de pensiones). Los empleados, por su parte, pueden ser también accionistas.

El accionista con vocación de permanencia en la organización se acerca al concepto de propiedad o empresario, normalmente implicado en la gestión y en la marcha del negocio. Por contra, el accionista que busca exclusivamente una rentabilidad económica a su aportación se le asocia con la figura del inversor externo, individual o institucional, considerándole como grupo de interés externo.

### 3.4.2. Grupos de interés externos

Grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica.

- Clientes:

Consumidores o usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas. Es el grupo social hacia el que se orienta la explotación del negocio. Las rentas obtenidas de las ventas de estos productos y servicios deben ser suficientes para cubrir los costes de producción y el margen esperado. Los clientes son, por tanto, componente esencial de la empresa, imprescindibles para la supervivencia de ésta. La

captación, conocimiento, satisfacción y fidelización de los clientes son aspectos prioritarios de la gestión empresarial.

- Proveedores:

Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Dicha relación puede estar formalmente recogida en un contrato que establece los compromisos contraídos tanto por la empresa contratante como por el proveedor externo. Algunas de estas cláusulas más comúnmente explicitadas en estos tipos de contratos son: el precio, el plazo de entrega, las especificaciones del producto o servicio y sus garantías, y la forma de pago.

- Competidores:

Empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa, a los potencialmente mismos clientes o consumidores. Con el fin de captar nuevos clientes o poder satisfacer las nuevas necesidades de los actuales, surgen, a veces, las alianzas temporales entre competidores, que, por otra parte, hacen posible alcanzar estándares de calidad, no siempre realizables de forma individual.

- Agentes sociales:

Grupos de interés públicos que con su acción pueden influir de manera determinante en la forma de gestionar las empresas, condicionando incluso su futuro. Los agentes sociales pueden ser de muy distinto signo y finalidades, agrupando a veces a un número considerable de individuos y organizaciones que afectan a la empresa, como por ejemplo: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio con la presencia de competidores, agrupaciones de proveedores, organismos normalizadores, etc.

Los grupos de opinión, especialmente los representados en los informadores y medios de comunicación, los analistas y lobbies, junto a las organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos y valores ecológicos son otros de los agentes sociales cuya acción afecta a la empresa. Los mercados financieros pueden también considerarse como agente social de carácter técnico, cuya opinión es determinante para la evolución de las empresas cotizadas.

Los citados medios de comunicación, por su capacidad de llegar e influir en la opinión de prácticamente todos los grupos de interés, pueden ser determinantes en unas relaciones empresa-sociedad más transparentes y en el grado de reputación de las compañías.

- Administraciones públicas:

Poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Este marco reconoce derechos e impone deberes a las organizaciones. Las leyes y otras disposiciones oficiales establecen las obligaciones tributarias, los regímenes generales de ordenación y regulación societaria y/negocio, la otorgación de licencias y el escenario sancionador para los casos de incumplimiento de la normativa vigente.

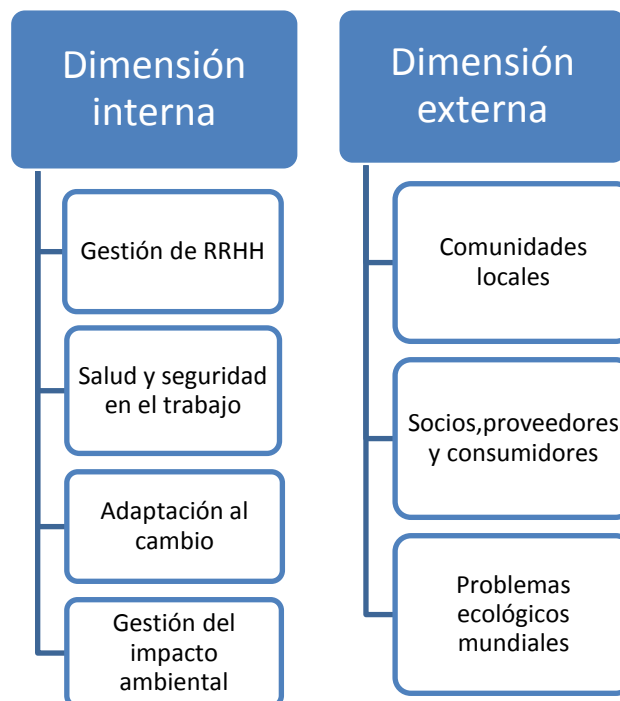
- Comunidad local:

Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente.. Destacamos entre ellas: iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos, ONGs, etc.

### 3.5 Dimensiones y ámbitos de actuación de la RSC

En relación a lo comentado en el apartado anterior respecto a los grupos de interés, el *Libro Verde de la CE* hace otra distinción en cuanto a las dimensiones de la RSC en la empresa, donde se desarrolla de qué manera afecta a los grupos de interés las acciones de RSC.

Ilustración 16. Dimensiones de la RSC en la empresa



Fuente: Elaboración propia (Información extraída del Libro Verde de la CE)

En el *Libro Verde de la Comisión Europea*, se hace una clara referencia a las dos dimensiones de la RSC en la empresa, que son dos: la interna y la externa.

La *dimensión interna*, afecta directamente a las prácticas responsables que influyen en los recursos humanos, en la seguridad en el puesto de trabajo y en la gestión del cambio. También se incluyen dentro de esta dimensión las prácticas respetuosas con el medio ambiente, principalmente con la gestión de los recursos naturales implicados en la producción empresarial.

- **Gestión de recursos humanos:** las prácticas responsables de contratación de personal, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Respecto al aprendizaje, las empresas deben contribuir a definir mejor las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación.
- **Salud y Seguridad en el lugar de trabajo:** a medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y la calidad de los productos



y servicios ofrecidos, se multiplican las presiones para que en el material promocional de la empresa se mida, documente y comunique dicha calidad.

- **Adaptación al cambio:** La amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de plantilla; reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.

- **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales:** en general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes pueden reducir el impacto sobre el medio ambiente; también puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. La política integrada de productos (PIP) se basa en el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital, e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable. En el ámbito medioambiental puede ser considerada un marco sólido para el fomento de la responsabilidad social de las empresas.

Por otro lado, la *dimensión externa* de la Responsabilidad Social, se extiende hasta las comunidades locales incluyendo, además de a los trabajadores y accionistas, a otros interlocutores tales como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente:

- **Comunidades locales:** la responsabilidad social de las empresas abarca la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. Asimismo interactúan con el entorno físico local, algunas dependen de un entorno limpio para su producción u oferta de servicios. Por otra parte las empresas pueden ser responsables de diversas actividades contaminantes tales como polución acústica, lumínica y de las aguas, contaminación del suelo, del aire,... El establecimiento de

relaciones positivas con la comunidad local y la consiguiente acumulación de capital sociales importante especialmente para las empresas no locales.

- **Socios comerciales, proveedores y consumidores:** al colaborar estrechamente con sus socios comerciales, las empresas pueden reducir la complejidad y los costes y aumentar la calidad. Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por la prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos. Como parte de su responsabilidad social, se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean.

- **Problemas ecológicos mundiales:** debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y a su consumo de recursos en el mundo entero, éstas son también actores en el medioambiente mundial. Pueden tratar de obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel europeo como internacional.

Por tanto, podemos decir que los ámbitos de actuación de la Responsabilidad Social Corporativa, son tres: *económico, social y ambiental*.

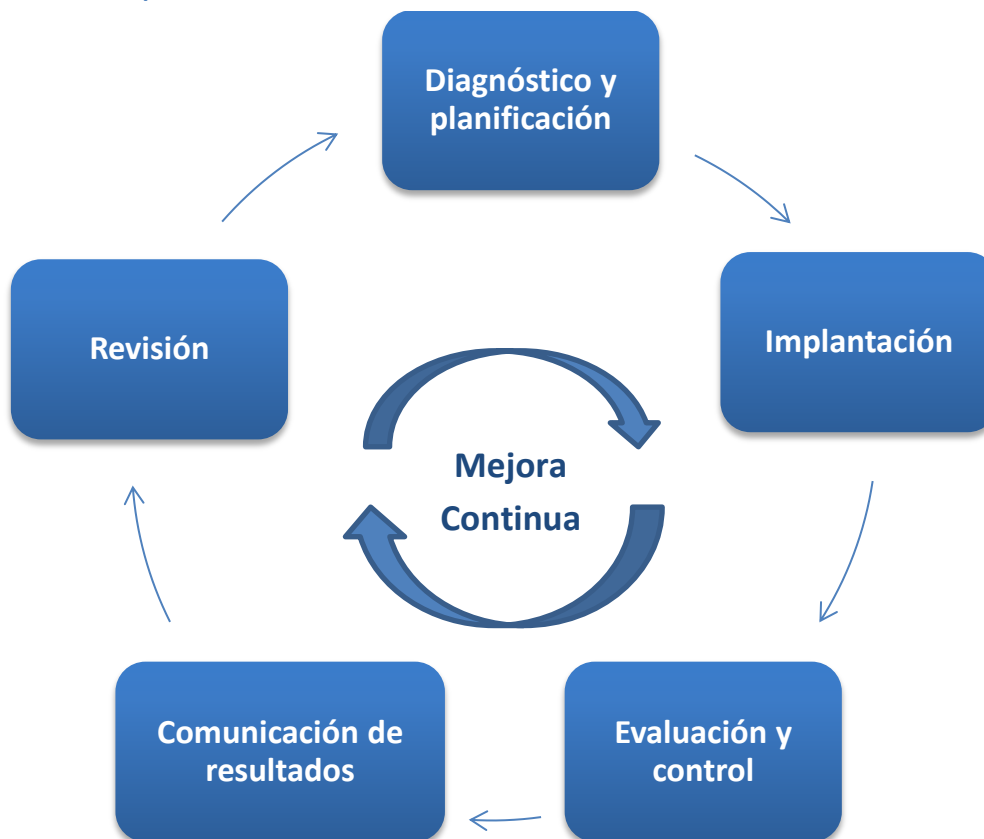
### 3.6 Implantación de RSC

Para que la implantación de la RSC en una organización pueda resultar exitosa es imprescindible que exista compromiso por parte de la dirección de la empresa para promover un cambio en la cultura empresarial, incluyendo las expectativas de los grupos de interés en la toma de decisiones y en las actividades rutinarias, para ello todo el personal que forme la empresa tiene que disponer de los recursos y las herramientas necesarias, así como de la formación.

En primer lugar, es necesario que se constituya un equipo de RSC en la empresa que lo compongan miembros especialistas en los tres ámbitos principales que abarca la RSC, ambiental, social y económico.

Las fases de implantación de RSC son:

### Ilustración 17. Fases de implantación de RSC



**Fuente:** Elaboración propia

## 1. Diagnóstico y planificación.

Para empezar, tenemos que analizar la situación en la que se encuentra la empresa. Esto lo conseguiremos realizando un análisis interno de la propia empresa, pero además tenemos que conocer las expectativas de los grupos de interés y establecer frecuentemente diálogos con ellos, es decir, realizar un análisis externo. De esta forma la empresa no solo trabajará para su propio interés, sino que lo hará conjuntamente con los intereses de los afectados o implicados por la actividad empresarial. Es decir, analizaremos las actividades de la empresa con perspectiva de sostenibilidad, para identificar los impactos económicos, sociales y ambientales que genera.

La planificación nos permitirá establecer objetivos y metas claras y definidas que la organización tendrá que intentar alcanzar.

Este proceso consta de dos etapas principales:

- Planificación estratégica
- Planificación operativa

### *La planificación estratégica*

---

Para efectuar el proceso de planificación estratégica deben realizarse las siguientes actividades:

- Revisar o formular las orientaciones estratégicas de la empresa (misión y visión): Las orientaciones estratégicas están constituidas por la misión y la visión de la empresa.
- Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta): La cultura empresarial se expresa en los valores de la empresa y en el código de conducta que explica cómo poner los valores en práctica.
- Revisar o formular los compromisos con los grupos de interés (políticas): Los compromisos con los grupos de interés se reflejan en las políticas empresariales.

### *La planificación operativa*

---

La planificación operativa permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos y metas operativos de la empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos (reflejados en el plan de acción). También permite identificar cuáles son los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar el desempeño (reflejados en el cuadro de mando).

Para elaborar el plan de acción deben realizarse las siguientes actividades:

- **Seleccionar los temas prioritarios:** Los temas prioritarios los obtenemos en la fase de diagnóstico.
- **Formular objetivos y metas:** Los objetivos son los fines que se desea alcanzar definidos de forma cualitativa y abstracta. Por ejemplo, disminuir el consumo de agua o disminuir los accidentes domésticos por uso indebido de los productos que contienen sustancias peligrosas. Las metas son descripciones operativas cuantificables y concretas (cantidad, calidad, grupo, meta, tiempo y localización) de los objetivos que permiten comprobar que hemos alcanzado el todo o una parte del objetivo. La meta requiere un

indicador. Por ejemplo, disminuir el consumo de agua en un 10% respecto a la línea de base en un año o reducir a cero el número de accidentes por uso indebido de los productos de la empresa por parte de sus consumidores al final del año en todo el país.

Para cada tema deben establecerse el número de objetivos y metas que sea necesario para mejorar la situación detectada a través del diagnóstico.

- **Establecer indicadores:** Los indicadores son medidas que especifican la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Permiten comprobar los cambios producidos por la ejecución de las acciones de mejora planificadas. Para cada objetivo deben proponerse indicadores que permitan monitorear y evaluar los cambios producidos como consecuencia de la implementación del plan de acción. Los indicadores se agrupan en un cuadro de mando que permite monitorear y evaluar la implementación de prácticas de RSC.
- **Proponer acciones de mejora:** Las acciones son las actividades requeridas para alcanzar los objetivos y metas planificados.  
Por ejemplo, mejorar el etiquetado de los productos que contengan sustancias peligrosas para que cumplan la legislación vigente.  
Para cada objetivo deben proponerse acciones que permitan alcanzarlo. Las acciones deben ser factibles en el plazo que se proponga, lo que también dependerá de los recursos con los que se disponga para implementar las acciones.
- **Asignar responsabilidades:** Los responsables son los empleados que deberán rendir cuentas al responsable de RSC y a la dirección de la consecución de los objetivos planificados.  
Para cada acción debe proponerse un responsable de su ejecución. Por ejemplo, el departamento de mercadotecnia y de producción para mejorar el etiquetado de los productos y el departamento de ventas para mejorar las encuestas de medición de la satisfacción del cliente.
- **Asignar recursos financieros**
- **Establecer plazos de ejecución:** El plazo de ejecución es el periodo en el que las acciones de mejora deben haberse realizado o concluido. Por ejemplo, el tercer trimestre del año en curso o el 24 de marzo del año en curso.  
Para cada objetivo y para cada acción debe proponerse una fecha de ejecución que sea realista para alcanzar el objetivo.

## 2. Implantación.

En esta fase la organización debe plantearse si las capacidades y la formación de los trabajadores implicados en el despliegue del plan de acción, son las precisadas para su efectivo desarrollo. Posiblemente sea necesario reforzar a todo el personal con acciones de sensibilización y formación en materia de RSC y sistemas de gestión.

A partir de ahí se podrán implantar las acciones planificadas para alcanzar las metas y los objetivos marcados en la planificación

## 3. Evaluación y control.

En esta fase la organización tiene que realizar las mediciones pertinentes al inicio del plan de acción para disponer de una línea de base, en intervalos periódicos para realizar el seguimiento y al finalizar la ejecución del plan de acción para realizar la evaluación. Una vez están hechas todas las mediciones, la empresa las utilizará para compararlas con lo que se había planificado, de esta manera se podrán identificar las desviaciones y sus causas.

## 4. Comunicación de resultados

La comunicación y reporte consiste en la publicación de información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa, y debe de ser tanto interna como externa. La empresa puede utilizar diferentes guías para dar a conocer a los grupos de interés las acciones en RSC que se han llevado a cabo. La más utilizada es la guía GRI (Global Reporting Initiative), que ya hemos comentado en capítulos anteriores.

La comunicación es una herramienta indispensable para rentabilizar el enfoque RSC y convertirlo en confianza y apoyo. Apoyo de los trabajadores, de los clientes y de los proveedores, fundamentalmente, pero también de otros grupos de interés que puedan ser relevantes para la empresa, como la comunidad local, las administraciones o, por qué no, los competidores.

De esta forma, además de dar cauce a las inquietudes de los grupos de interés, podremos poner en valor los logros obtenidos por la puesta en marcha del Plan de Actuación RSC, explicitar los objetivos que se van cumpliendo y el grado de consecución de las acciones previstas.

Con ello evidenciaremos los beneficios económicos, ambientales y sociales que aporta la apuesta por la RSC en la empresa.

Es muy importante que el enfoque RSC se incorpore con el peso necesario a los diferentes esfuerzos de comunicación que realiza la empresa, incluida la publicidad, la

información sobre productos y servicios que se ofrezca a los clientes o cualquier tipo de documento, memoria o informe que se elabore para enviar a terceros (las administraciones, por ejemplo).

Y para lograrlo es relevante que los trabajadores de todos los departamentos interioricen la importancia de la responsabilidad social como eje transversal de la planificación y gestión empresarial y asuman el papel que ésta puede desempeñar en las relaciones con terceros. Y no solo los trabajadores de plantilla, sino también los colaboradores habituales en materia de comunicación (diseñadores gráficos y programadores web, por ejemplo).

Así, no se trataría de realizar un esfuerzo de comunicación específico en materia de RSC aislado del resto de los mensajes que lanza la empresa a su entorno, sino de transversalizar los ingredientes de responsabilidad social e integrarlos en los elementos de comunicación habituales con los que la empresa se relaciona con los grupos de interés (catálogos de productos y servicios, páginas web, memorias anuales, comunicaciones personales realizadas desde el departamento de ventas, tablones de anuncios, felicitaciones y aguinaldos, etc.).

De esta forma, no conseguiremos solo mejorar la eficacia en la transmisión de nuestros mensajes (al multiplicar el impacto) sino también maximizar la eficiencia (al generar unos sobrecostos mínimos frente a los ya existentes).

Con el objeto de sistematizar estos objetivos de comunicación –y poder evaluar posteriormente su ejecución-, organizaremos las necesidades, objetivos y canales de comunicación y los incorporaremos como un aspecto más a nuestro Plan de Actuación RSC.

#### 5. Revisión y mejora continua:

Dependiendo de las causas de las desviaciones identificadas en la fase de evaluación la empresa debe proponer acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones o no conformidades, con objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Por ejemplo, si la empresa ha definido un objetivo ambiental de disminuir el consumo de agua pero no ha podido conseguirlo en el porcentaje planificado, puede proponer distintas acciones correctivas:

- Si las causas son financieras: debe asignar los recursos económicos necesarios para realizar la inversión.
- Si las causas son falta de liderazgo: debe modificar el estilo de liderazgo de la dirección.
- Si las causas son falta de capacitación: debe reconocer las necesidades de capacitación en el plan de formación.

- Si las causas son técnicas: debe modificar el equipo.
- Si las causas son fuerza mayor: están fuera de su control.

Además, la empresa también puede proponer acciones preventivas para eliminar las causas de las no conformidades potenciales, con objeto de prevenir su ocurrencia.

### **3.7 Efectos de la RSC dentro y fuera de la organización.**

La práctica de políticas socialmente responsables en las empresas, produce efectos beneficiosos tanto dentro como fuera de la misma.

Algunos de estos beneficios a nivel interno son:

- Fidelidad del personal a la empresa.
- Mejora de la motivación y de la productividad en el trabajo.
- Aumento de la calificación y capacidades de los empleados y de las empleadas.
- Mayor implicación del personal en la gestión empresarial.
- Diferenciación frente a la competencia e incremento de los ingresos.
- Fidelización de la clientela.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Mayor potencial de innovación.
- Incremento de la eficiencia de los procesos productivos y ahorro de costes.
- Mayor capacidad de adaptación frente a los cambios y gestión de crisis.
- Mejora de la competitividad.

Los beneficios a nivel externo son:

- Mejora de la imagen y reputación.
- Mayores puntuaciones en contratos con las administraciones públicas.
- Obtención de subvenciones o ayudas y reconocimientos oficiales.
- Mayor facilidad para cumplir con la normativa vigente.
- Refuerzo de las relaciones con las comunidades locales.
- Fortalecimiento del tejido económico y social local.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Reducción del riesgo empresarial.



- Mejora de las relaciones y condiciones contractuales con entidades proveedoras y distribuidoras.
- Contribución positiva a un desarrollo sostenible.

Por tanto, podemos decir que la implantación de políticas de RSC tiene un efecto positivo en la empresa, aumentando el nivel de ventas, la motivación de los empleados, mayor confianza de la sociedad en general y en consecuencia una mejor reputación corporativa y aumento de la competitividad.



## **4. La Responsabilidad Social Corporativa en la empresa Mercadona S.A.**



## 4.1. El sector de la distribución alimentaria en España

Los canales de distribución alimentaria más habituales en España son los hipermercados, supermercados, tiendas tradicionales y tiendas especializadas. A continuación, definiremos estos canales.

### Hipermercados

Es un establecimiento que ofrece, sobre una superficie de ventas mínima de 2.500m<sup>2</sup> (habitualmente entre 7.000m<sup>2</sup> y 10.000m<sup>2</sup>) productos de alimentación y bebida, droguería, limpieza y aseo personal, perfumería, ropa y hogar, zapatería, juguetes, electrodomésticos, librería y ocio cultural y que se localiza en la periferia de las ciudades, cercano a las grandes vías de circulación, aunque la tendencia en los últimos años es la ubicación próxima a centros urbanos y comerciales. Son grandes superficies de alimentación que dedican cada vez más espacio a las secciones de no alimentación. Por tanto, su surtido es amplio y relativamente profundo, ofertando varias opciones de calidad para un mismo producto en régimen de autoservicio. Las secciones de alimentos perecederos tienen una presencia notable según el espacio ocupado, el equipamiento utilizado y las ofertas que realizan.

### Supermercados grandes

Los supermercados grandes son establecimientos en régimen de autoservicio con una superficie de entre 1.000m<sup>2</sup> y 2.500m<sup>2</sup> y cinco o más cajas de salida. Suelen localizarse dentro de las ciudades para tener una mayor proximidad a sus clientes. Su horario también es amplio y su variedad de productos profunda, aunque menos que la de un hipermercado. Los productos de alimentación y bebidas, droguería y limpieza son los más vendidos, aunque también ofrecen una amplia variedad de otros productos (ferretería, papelería, pequeños electrodomésticos, perfumería, jardinería...). Las secciones de productos perecederos combinan el despacho directo con la exposición de productos ya preparados y envasados. Estos supermercados ofrecen surtidos de productos muy completos, tanto en calidad como en precios, para poder servir a diferentes segmentos de mercado.

### Supermercados pequeños

Los supermercados pequeños son establecimientos en régimen de autoservicio con una superficie de entre 120m<sup>2</sup> y 1.000m<sup>2</sup> y de 2 a 4 cajas de salida. Suelen localizarse dentro de las ciudades para tener una mayor proximidad a sus clientes. Su

horario también es amplio y su variedad de productos profunda, aunque menos que la de un hipermercado.

Este formato es el desarrollo de una dimensión superior al autoservicio y sobre todo de una concepción empresarial distinta. En un superservicio, especialmente en los de 250m<sup>2</sup> o más, se requiere la delegación de funciones, el desarrollo de un plan contable, la confección de un organigrama para la adecuada coordinación de las secciones, etc. Su radio de influencia es de 500 metros.

En este establecimiento se suelen colocar las carnes frescas, la charcutería, los productos cárnicos y las frutas y verduras en las zonas frías, mientras que se dispone de sección de congelados, lácteos, productos secos y no alimentarios.

### Tiendas tradicionales

Las tiendas clásicas o tradicionales realizan la venta mediante mostrador y ofrecen un surtido amplio de productos, fundamentalmente de alimentación, sin gran variedad dado que ocupan locales de dimensión reducida (entre 20 y 100m<sup>2</sup>). La rotación de dichos productos suele ser baja ya que trabajan con precios altos. Son siempre establecimientos de proximidad, por tanto, genera áreas de mercado de pequeño tamaño, nutriéndose siempre de clientes que se ubican en su proximidad.

Se trata de un formato comercial en retroceso porque se ha mostrado muy vulnerable a la implantación de establecimientos más modernos.

### Tiendas especializadas

Son establecimientos con un surtido especializado en determinadas líneas de productos ofreciendo selección, variedad y calidad. En lo que respecta a alimentación destacan como tiendas especializadas las carnicerías o fruterías y en productos no alimentarios, las perfumerías o tiendas de ropa o calzado, por ejemplo. Su ventaja competitiva se basa en la selección de un surtido idóneo para un consumidor que no solo tiene en cuenta las ofertas en precios a la hora de elegir su establecimiento de compra.

Por otra parte, las tiendas especializadas, aunque menos vulnerables que la tienda tradicional, también se han visto afectadas por la expansión de los hipermercados y las grandes superficies especializadas.

Los informes relativos a los hábitos de compra de los españoles elaborados por AC Nielsen permiten realizar una aproximación sobre la evolución de la cuota de mercado de diferentes tipologías de establecimientos comerciales de dominio alimentario.

Los últimos datos correspondientes al año 2013 muestran de nuevo variaciones en la cuota de los supermercados de tamaño superior a 400 m<sup>2</sup>, en línea con la trayectoria que se viene manteniendo en años precedentes, y aumentan hasta el 62,8 % en alimentación envasada en 2013, 1,5 puntos por encima de 2012 y más de 7 puntos respecto al año 2008. Por su parte el hipermercado reduce su cuota hasta el 16,1 %, seis décimas menos que el año 2012. Por último, los supermercados hasta 400 metros cuadrados y los establecimientos tradicionales rebajan su cuota hasta para situarse en el 13,9%.

El balance desde el 2007 al 2013 muestra más de 1.700 aperturas de supermercados, casi la mitad de ellos de superficie superior a 1.000 m<sup>2</sup>, lo que supone más de 150 nuevos centros al año, frente a un ritmo de tres aperturas por año del formato hipermercado.

Los formatos tradicionales de alimentación y droguería/ perfumería continúan reduciéndose, a mayor ritmo en el caso de estos últimos.

El dominio alimentario, el formato de grandes superficies, hipermercados y supermercados muestran crecimientos de cuota en el año 2013 respecto al 2012 de siete décimas.

En España, alrededor del 80% de las compras de alimentos se realizan a través de hipermercados y supermercados. Tan solo el 2,7% se realiza en tienda tradicional y el 11,2% en tiendas especializadas.

**Ilustración 18. Evolución nº establecimientos. (2008-2012)**

	Enero 2008	Enero 2009	Enero 2010	Enero 2011	Enero 2012
Tradicionales	26.144	25.870	25.329	24.600	23.905
Supermercados menos de 100 m <sup>2</sup>	9.925	9.827	9.635	9.465	9.260
Supermercados entre 100 m <sup>2</sup> y 399 m <sup>2</sup>	8.150	8.250	8.343	8.363	8.418
Supermercados entre 400 m <sup>2</sup> y 999 m <sup>2</sup>	4.574	4.575	4.693	4.733	4.843
Supermercados entre 1000 m <sup>2</sup> y 2499 m <sup>2</sup>	2.537	2.725	2.882	2.968	3.058
Hipermercados	399	412	411	413	418
<b>Total</b>	<b>51.729</b>	<b>51.659</b>	<b>51.659</b>	<b>50.542</b>	<b>49.902</b>

Fuente: Anuario Nielsen 2012

En el año 2012, Mercadona encabezaba el ranking de la distribución en España, seguida de Carrefour, Eroski y Dia, como podemos ver más detalladamente en la siguiente ilustración.

Ilustración 19.% Cuotas de mercado en el sector de la distribución minorista en base alimentaria en el año 2012



Traduciendo esta tabla en unidades monetarias observamos que las ventas de Mercadona alcanzaron los 17 millones de euros en 2012, creciendo un 6,5% respecto al año anterior, experimentando el mayor crecimiento de los agentes del mercado en 2012, sus más inmediatos competidores, Carrefour, Eroski o Auchan perdieron cuota de mercado al ver reducidas sus ventas un 4,1%, 6,2% y 1,7% respectivamente, mayor fue la caída de los supermercados de El Corte Inglés que redujeron sus ventas más de un 10%. Sólo DIA creció y pudo seguirle el ritmo a Mercadona, aumentando un 4,3%.



### Ilustración 20. Ventas principales empresas y grupos en el sector de la distribución con base alimentaria

Nº	Empresa / Grupo	Ventas-11	Ventas-12	%12/11
1	MERCADONA, S.A.	16.448,10	<b>17.522,88</b>	6,5
2	CARREFOUR – GRUPO	8.373,00	<b>8.030,00</b>	-4,1
3	GRUPO EROSKI - DIVISIÓN ALIMENTACIÓN	6.278,37	<b>5.890,98</b>	-6,2
4	AUCHAN (GRUPO)	4.302,77	<b>4.487,26</b>	-1,7
	ALCAMPO, S.A. - GRUPO	3.373,00	3.545,00	5,1
	SUPERMERCADOS SABECO, S.A.	929,77	942,26	1,3
5	DIA, S.A.	4.140,60	<b>4.317,30</b>	4,3
6	EL CORTE INGLÉS (ALIMENTACIÓN)	3.744,46	<b>3.325,88</b>	-10,4
	HIPERCOR, S.A.	2.183,02	1.866,84	-14,5
	EL CORTE INGLÉS, S.A. - DIVISIÓN SUPERMERCADOS	750,00	735,00	-2
	SUPERCOR, S.A.	417,31	422,84	1,3
	TIENDAS DE CONVENIENCIA, S.A.	337,96	244,20	-27,7
	GESPEVESA	56,17	57,00	1,5
7	LIDL SUPERMERCADOS, S.A.	2.331,02	<b>2.400,00</b>	3
8	CONSUM, S.COOP.	1.754,50	<b>1.764,20</b>	0,6
9	AHORRAMÁS, S.A. - GRUPO	1.345,80	<b>1.376,00</b>	2,2
10	MAKRO AUTOSERVICIO MAYORISTA, S.A.	1.289,00	<b>1.232,00</b>	-4,4

Fuente: Alimarket

## 4.2 RSC en el sector de la distribución alimentaria.

Desde la década de los 70 los supermercados han procurado responder a las preocupaciones de los consumidores almacenando productos de comercio justo y desarrollando políticas de RSE, siendo las más destacadas las relacionadas con las condiciones laborales, con la relación de la empresa con sus proveedores y con el impacto en el medio ambiente.

### Comercio Justo

Existen diferentes normas que se identifican a través de etiquetas “dirigidas al consumidor”. Estas normas incluyen, en diferentes grados, las condiciones laborales en que se produce la mercancía y la forma en la cual se comercializa según sus criterios. Esas normas reflejan sus diferentes objetivos, orígenes y formas organizativas y ofrecen a los consumidores distintos niveles de seguridad, tanto en términos de los diferentes aspectos de producción y comercio que cubren, como en la manera en que se verifica el cumplimiento de la norma.

Se pueden encontrar cada vez más productos de comercio justo en los supermercados. La conversión de algunas marcas blancas o propias de los supermercados, así como la conversión de otras marcas, ha tenido un gran impacto y las ventas de estos productos han aumentado notablemente en algunos países europeos en los últimos años. Sin embargo, como se partía de una base relativamente baja, su cuota total en el mercado es todavía pequeña y las ventas de productos de comercio justo, salvo las de ciertos productos, siguen siendo un nicho de mercado.

### Condiciones laborales

Las cadenas de distribución de los países en desarrollo son intrínsecamente más riesgosas en términos de condiciones laborales y comercio socialmente responsable porque es probable que en los países en los cuales se originan los productos no exista una legislación eficaz ni sistemas con buenos recursos que garanticen los derechos laborales básicos.

Como consecuencia de ello, en el pasado se vendían en los supermercados europeos productos producidos por trabajadores que carecían de los derechos laborales básicos reconocidos en la legislación sobre los derechos humanos y en la regulación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El creciente uso de mano de obra “informal” y “femenina” para mantener los costos bajos también ha socavado los estándares. Las mujeres y los trabajadores temporales son menos propensos a pertenecer a sindicatos, lo que conlleva a una caída del activismo sindical y la negociación colectiva. La migración económica en el trabajo agrícola también debilita la capacidad de los trabajadores para negociar mejores condiciones. Los migrantes están a menudo indocumentados y desesperados por trabajar, lo cual no sólo trae como consecuencia peores condiciones laborales para estos trabajadores sino también la existencia de una mano de obra alternativa que debilita asimismo la posición de los trabajadores locales. En las cadenas de distribución comercial de alimentos de América Latina y Sudáfrica se han dado casos de desmantelamiento de sindicatos y de contratación de trabajadores irregulares que no pueden sindicarse.

### Relación con proveedores y poder de compra

Últimamente también ha surgido preocupación en torno a la concentración cada vez mayor del sector de los supermercados en Europa y el poder que ello confiere a los “grandes jugadores” en las negociaciones con proveedores más pequeños. Siempre ha habido un desequilibrio de poder entre las grandes empresas europeas y las

pequeñas empresas de los países en desarrollo; sin embargo, la reciente consolidación y el crecimiento de los supermercados europeos ha magnificado este efecto. En muchos países europeos las cinco mayores cadenas de supermercados concentran ahora más de dos tercios del sector de los comestibles. Esa consolidación acarrea oportunidades y riesgos. Una gran empresa que adopta buenas políticas y prácticas puede generar beneficios de gran alcance, pero de igual modo la concentración de poder puede llevar a que se cometan abusos.

Mientras el abuso del poder del comprador repercute en las empresas proveedoras en primera instancia, la reducción de los precios y el incremento de los riesgos inevitablemente se transmiten a los productores y a los trabajadores, que reciben una paga menor o que tienen que trabajar más horas.

## 4.3 Mercadona S.A.

### 4.3.1 Origen y evolución

Mercadona S.A. nace en 1977, dentro del grupo Cárnicas Roig, propiedad de Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, con el objetivo de ampliar la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos.

En 1981 Juan Roig, uno de los hijos del anterior, compra a sus padres la empresa con el apoyo de su esposa y de sus hermanos Fernando, Amparo y Trinidad.

La empresa cuenta en ese momento con 8 tiendas de aproximadamente 300 metros cuadrados de sala de ventas. Juan Roig asume la dirección de la compañía y transforma los primitivos ultramarinos en una pequeña cadena de supermercados que inicia su actividad como empresa independiente y pronto se extendería dentro de la Comunidad Valenciana.

Aprovechando el crecimiento del sector de la distribución durante los años ochenta, Mercadona comienza una expansión que se va a ver limitada por la introducción en el sector del capital francés lo que va a producir una concentración importante del sector de distribución alimentaria.

La estrategia de expansión se realiza en un primer momento mediante la adquisición de otras empresas de su sector que comienzan a acusar la presión del capital francés y así se hace en 1988 con la adquisición de los 22 supermercados de *Superette*, en 1989 con la adquisición de las empresas *Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales*, en 1991 con la adquisición de *Dinos* y *Super Aguilar* y en 1998 con la adquisición de las cadenas catalanas de *Almacens Paquer*, *Superama* y *Supermercats*

*Vilaró*. También se firman alianzas como la alcanzada en 1997 con *Almacenes Gómez Serrano* para introducirse en el mercado andaluz.

Por otra parte, Mercadona realiza una política de ajuste de precios con los proveedores e invierte fuertemente en publicidad y en la realización de ofertas gancho, en las que se publicitan productos con un precio extremadamente atractivo compensándose con otros productos el margen perdido. No obstante, pronto ve que los resultados no son los esperados y decide replantear la situación mediante una estrategia nueva que se inicia en 1993, la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos).

Esta estrategia se realiza aplicando el modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) que se constituye desde una perspectiva multidisciplinar que integra aspectos logísticos, físicos, humanos y de liderazgo y cuyo fin es la creación de valor para todos los grupos intervinientes en el negocio: clientes, proveedores, recursos humanos y capital. También se produce el nacimiento de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.

Actualmente, Mercadona es una compañía de distribución, integrada dentro del segmento de supermercados, de capital 100% español. Está presente en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas con 1.467 supermercados que, con una media de entre 1.300 y 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España 22,3% en el año 2013 y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas.

#### 4.3.2 Estructura organizativa

La estructura organizativa de Mercadona, está formada por un sistema jerárquico piramidal, donde el poder se sitúa en la parte superior de la pirámide y en los niveles inferiores van situándose los diferentes niveles de gestión. En este caso, en la cúspide de la pirámide se situaría Juan Roig.

Por lo que el sistema del comité de dirección de Mercadona se organiza como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 21. Comité de Dirección



Fuente: Elaboración Propia. A partir de Memoria Mercadona 2013

### 4.3.3 Modelo de gestión

El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la *Calidad Total*. Por medio de este método, Mercadona satisface con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

El *Modelo de Calidad Total* introduce en la gestión de la compañía la verdad universal de que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Este compromiso ha convertido a Mercadona en una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con una misión claramente definida: ser “prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su *Compra Total*”, a través de una gestión diferente y diferencial de los productos frescos y de los secos.

La búsqueda de la satisfacción total de las trabajadoras y trabajadores, a los que Mercadona considera uno de sus más valiosos activos, es constante. Por ello, y con el objetivo de convertirse en la empresa que mejor trata a su plantilla, el modelo de gestión de Recursos Humanos de Mercadona está basado en el liderazgo y el esfuerzo y apuesta por la satisfacción personal, el empleo indefinido, la formación continua, la promoción interna, la igualdad de condiciones y la conciliación de la vida familiar y profesional de todas las personas de la compañía, lo que hace posible que quien ha de satisfacer a “El Jefe” este, a su vez, satisfecho.

El *Modelo de Calidad Total* establece con el tercer componente de la empresa, el proveedor, una relación de trabajo conjunto con un mismo objetivo: la satisfacción de “El Jefe”.

## 4.4 RSC en Mercadona

### 4.4.1 Grupos de interés

Mercadona identifica en su Memoria Anual cinco grupos de interés, que considera que se ven afectados por el funcionamiento de la empresa.

Ilustración 22. Grupos de interés de Mercadona



Fuente: Elaboración propia. Memoria Anual Mercadona 2013.

#### Clientes. "El Jefe"

La estrategia de Mercadona basa su modelo en conseguir la máxima satisfacción del cliente, al que llaman "El Jefe". Para lograrlo, además de ofrecer productos de calidad y surtido variado al mejor precio, fomenta el diálogo y la comunicación con ellos para conocer todas sus necesidades y expectativas.

#### Trabajadores

En su modelo de Calidad Total, el trabajador/a es uno de los pilares fundamentales ya que a ellos se debe gran parte del éxito de la empresa por el trato directo que tienen con el cliente, el cual es siempre cercano y próximo. Por lo que uno de los objetivos principales de Mercadona es tener una plantilla estable y comprometida con los objetivos generales de la empresa.

### Proveedores:

Los proveedores, es un grupo de interés al que Mercadona le debe también parte de su éxito, ya que depende directamente de él el margen que obtenga de los productos que vende a sus consumidores.

### Capital:

El beneficio de la empresa es reinvertido la mayor parte en la misma para innovar con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad.

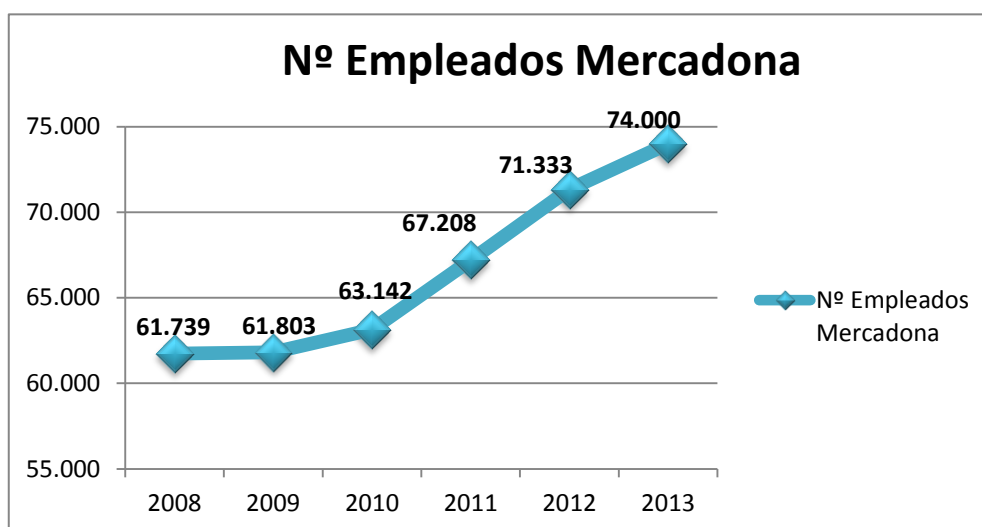
### Sociedad:

Mercadona está comprometida con la sociedad que le rodea, y basa su compromiso con el desarrollo económico y social donde está presente, además del compromiso generalizado con el medio ambiente, y la producción de sus productos utilizando los mínimos recursos naturales.

## 4.4.2. Acciones de RSC en la gestión de Recursos Humanos

Mercadona, cuenta en el año 2013 con 74.000 empleados. A pesar de la crisis en la que está sumergida la economía mundial, la plantilla de la empresa presenta una variación positiva desde hace más de cuatro años, esto se debe entre principalmente al aumento de cuota de mercado de la empresa y a las aperturas de nuevos supermercados en distintas ciudades de la geografía española.

**Ilustración 23. Evolución plantilla Mercadona (2008-2013)**



Fuente: Elaboración propia. Memoria Anual Mercadona



La política de recursos humanos de Mercadona se centra en seis pilares fundamentales: la estabilidad y continuidad en el puesto de trabajo, la conciliación con la vida familiar, formación contante, alto rendimiento y productividad, y salud y seguridad laboral, todos ellos relacionados directamente con prácticas socialmente responsables.

### **Formación y desarrollo**

Mercadona, consciente de la importancia del rendimiento de los empleados para el éxito de la compañía, en el año 2013, invirtió en materia de formación 37 millones de euros, cifra que supone destinar, de media, más de 500 euros por trabajador. En su conjunto, se ha traducido en un total de 1,4 millones de horas invertidas en formación, todas ellas dentro del horario laboral, abarcando todas las áreas necesarias para desarrollar el trabajo rutinario con total garantía, incluida la necesidad de formación en un idioma extranjero si el puesto así lo requiere.

Desde su inauguración, Mercadona ha invertido más de 24 millones de euros en su Escuela de Mantenimiento, en cuyos cursos han participado 1.950 personas. Gracias a ello, la compañía ha reforzado su productividad y eco eficiencia, consolidando importantes ahorros energéticos y contribuyendo a alcanzar el principal objetivo de sus gerentes en esta área: instalaciones en perfecto estado y tiendas que se mantienen como el primer día.

También ha potenciado las habilidades del puesto de trabajo de Ayudantes de Coordinadores, que a finales del ejercicio ocupaba a 235 trabajadores de su plantilla y cuyo objetivo es dotar de eficacia y planificación al trabajo en equipo. Para ello, cuantos han asumido esta responsabilidad en la empresa en 2013 han participado en un curso de formación intensivo de 20 semanas de duración; 800 horas por persona que han supuesto para la compañía una inversión cercana a un millón de euros, cifra que refleja la importancia que tienen las funciones directivas derivadas de este puesto para contribuir a que sea una empresa de alto rendimiento.

Mercadona ha apostado siempre por la promoción interna, por ello, todos los directivos de la empresa han accedido al puesto mediante este tipo de promoción. En 2013, un total de 462 personas a consiguieron alcanzar puestos de responsabilidades directivas dentro de la empresa.

## Convenio colectivo

En el 2013, Mercadona firmó un Convenio de Empresa y Plan de Igualdad, de una duración de cinco años, con los representantes de la Unión General de Trabajadores (UGT) y de Comisiones Obreras (CC.OO.). Con este convenio, se compromete a crear 1.000 nuevos puestos de trabajo hasta el año 2018, continuar y mejorar los planes de formación y fomentar las medidas de conciliación familiar y laboral.

A nivel retributivo, Mercadona se compromete a realizar una subida progresiva del salario base, desvinculada de la inflación, y que pasaría del 0,4% en el 2014 al 0,8% en el año 2018.

En cuanto a la conciliación, se amplía la excedencia por cuidado de hijos hasta los ocho años de edad, o en caso de violencia de género, se permite una excedencia de hasta tres años.

Son muchas las cifras que corroboran el compromiso de la compañía con la conciliación, como por ejemplo, que el 7% de trabajadoras de la plantilla decidió ser madre, 3.147 madres trabajadoras optaron por alargar en 30 días el periodo de baja maternal legal, 11.773 personas adaptaron sus horarios a los diferentes casos y situaciones de sus empleados, ofreciendo flexibilidad.

La aplicación de estas medidas ha incrementado la productividad y la implicación de la plantilla con la empresa, mejorando notablemente su rendimiento individual, y en consecuencia, el rendimiento colectivo.

## Salud y Seguridad

Mercadona lleva a cabo una política preventiva donde se ven involucrados todos los procesos productivos, puestos de trabajo y trabajadores.

El Plan de Prevención y el Programa de Salud que desarrolla la compañía es auditado por las correspondientes auditorías reglamentarias del sistema de gestión de riesgos laborales.

En el año 2013, se invirtieron 12,6 millones de euros formando a los trabajadores en medidas de prevención de riesgos laborales, en protección para cada puesto de trabajo, en la obtención de certificados y en la instalación de sistemas que evitan esfuerzos innecesarios de los empleados en los supermercados y almacenes de logística.

Para proteger y mantener la salud de las personas que conforman su plantilla, Mercadona cuenta con un equipo de especialistas compuesto por 95 profesionales, 25 de ellos técnicos de nivel superior especializados en Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicosociología Aplicada y 70 profesionales sanitarios. En el año 2013, este equipo ha sido el responsable de desarrollar y llevar a cabo todas estas mejoras y de, paralelamente, realizar a lo largo del año las distintas evaluaciones de riesgo iniciales y periódicas de los puestos de trabajo de la empresa, así como de los reconocimientos de salud específicos de la plantilla. Durante estos meses, este equipo también se ha encargado de facilitar al conjunto de los trabajadores la información y formación necesarias y específicas para llevar a cabo sus tareas y minimizar los riesgos derivados de su desarrollo.

Por todo ello, en el año 2011 se convirtió en la primera empresa mejor para trabajar según los trabajadores, tanto en empresas de su sector como en empresas del resto de sectores, manteniéndose año tras año en los puestos más altos de este ranking, según el informe de Merco Personas.

**Ilustración 24. Ranking mejores empresas para trabajar según los trabajadores en el 2011.**

Puesto	Empresas
1º	Mercadona
2º	Google
3º	Iberdrola
4º	Inditex
5º	Telefonica
6º	Repsol
7º	Microsoft

Fuente: Elaboración propia a partir del informe Merco Personas.

### 4.4.3 Acciones de RSC en su relación con los proveedores

#### Cadena Agroalimentaria Sostenible

Mercadona, tiene como uno de sus principales objetivos, la creación de una cadena agroalimentaria sostenible, con el fin de crear una estrategia junto con sus proveedores e interproveedores, para impulsar el sector primario, mediante el dialogo, la transparencia y confianza, y ofrecer a los clientes de la compañía el mejor producto con la mejor calidad.

Ha establecido nuevos acuerdos de colaboración alcanzados con el sector primario, que han permitido que, al cierre de 2013, la compañía mantenga vínculos estrechos con más de 5.600 agricultores, 3.600 ganaderos y 8.000 pescadores de 80 lonjas a las que pertenecen diversas organizaciones y cofradías de pescadores de diferentes puntos de España.

*Algunos ejemplos de soluciones sostenibles para el sector primario.*

- a. Desde el año 2012, Mercadona y sus interproveedores han decidido subir un céntimo el litro de leche. Ello ha repercutido en más de 2000 explotaciones nacionales que suministran leche para la marca Hacendado.
- b. Ibersnacks, como interproveedor de Mercadona, alcanzó un acuerdo basado en la estabilidad y en la rentabilidad por hectáreas, para reducir las variaciones que pueden haber dependiendo de como haya ido la campaña. Este interproveedor también se ha comprometido a utilizar para la realización de su producto patata española.
- c. El grupo Estevez ha tomado un acuerdo para mejorar la rentabilidad de la viña, además ha introducido criterios objetivos de calificación de la uva para garantizar su máxima calidad.
- d. El interproveedor de conejo de Mercadona, Cunicarn, ha puesto en marcha el *Proyecto Star 16.86* en colaboración con el IRTA (Instituto de investigación y tecnología agroalimentaria de la Generalitat de Catalunya) y el Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca, Alimentación y Medio Natural de la Generalitat de Catalunya. Este programa persigue no solo asegurar la sostenibilidad económica, social y medioambiental de su actividad, sino que las granjas tradicionales con las que este grupo trabaja puedan incrementar su producción anual en un 45%.

- e. Cidacos ha seguido consolidando los acuerdos con sus proveedores de materias primas, hecho que contribuye a mejorar su productividad y especialización. Muestra clara de ello son Raquel Quijada y Joaquín Carlos Ramos, agricultores extremeños que han introducido, de la mano de este interproveedor, mejoras en las prácticas de cultivo que han reforzado la calidad de sus productos. Esta relación de estabilidad y confianza les ha permitido incrementar exponencialmente sus hectáreas de cultivo, 34 al cierre de 2013.

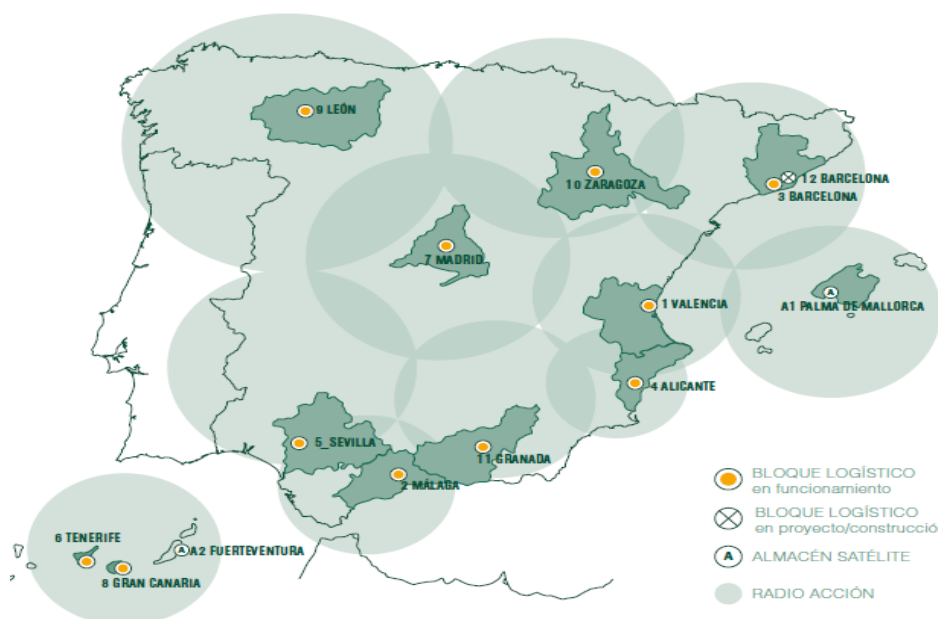
### Reunión anual de interproveedores

Mercadona realiza anualmente en Valencia una reunión con todos sus proveedores e interproveedores, donde se analiza todo el trabajo que se realiza durante el año y se comparten experiencias para intentar mejorar en el desarrollo del sector de ganaderos, agricultores y pescadores.

### Bloques logísticos

Mercadona abastece a todos sus supermercados desde sus centros logísticos distribuidos por toda la geografía española, y que en conjunto superan los 770.000 metros cuadrados de superficie, con el objetivo principal de transportar cada vez más mercancía de la forma más eficiente y con los mínimos recursos posibles.

Ilustración 25. Mapa de bloques logísticos de Mercadona en el 2012



Fuente: Memoria Anual Mercadona

#### 4.4.4 Acciones de RSC en la gestión del impacto ambiental

Mercadona está muy comprometida con la reducción del impacto ambiental de todas sus actividades tanto directas como indirectas, por lo que centra sus esfuerzos en tres áreas principalmente, la logística sostenible, el ahorro energético y la gestión de residuos.

##### Logística sostenible

El transporte de mercancías es una de las actividades que ocasiona mayor impacto medioambiental, en términos de consumo de combustibles fósiles y de emisiones a la atmósfera. El objetivo de Mercadona es conseguir una logística más eficiente, transportando más con menos recursos y aumentando la productividad.

A lo largo de los años se han implementado estrategias destinadas a mejorar la eficiencia en el transporte, que consisten, entre otras medidas, en evitar viajes en vacío, optimizar el llenado de los camiones, potenciar el transporte intermodal y acercar los proveedores a los bloques logísticos para reducir las distancias recorridas por carretera.

- Estrategia del ocho

Para evitar que los camiones circulen vacíos, la compañía planifica cuidadosamente las rutas haciendo que un mismo camión descargue y cargue género sucesivamente en todos los puntos de su ruta: el proveedor, el almacén y la tienda. De este modo, la mercancía puede llegar con rapidez a sus destinos y los camiones viajan siempre llenos.

Además Mercadona, junto con el interproveedor Acotral, ha trabajado intensamente para renovar su flota de camiones adecuándola a los más altos estándares de eficiencia requeridos por la Unión Europea: Euro IV y Euro V. Estos estándares establecen los requisitos que debe cumplir un motor para ser más eficiente y menos contaminante, entre los que se encuentran el consumo de combustible y las emisiones de gases y partículas. Es un proceso continuo que persigue incrementar la eficiencia de la flota.

- Llenado de camiones

Es importante que cada camión transporte el máximo de mercancía, dentro de los márgenes de seguridad, para ahorrar recursos y aumentar la eficiencia en cada trayecto. Atendiendo a este principio, en los almacenes se estudia cuidadosamente la mejor manera de apilar y distribuir el género para aprovechar mejor el espacio. El ecodiseño de envases juega un papel muy importante en dicho proceso.

- Acercar proveedores

Reducir la distancia de los trayectos contribuye a conseguir un transporte más eficiente y a optimizar todo el proceso de distribución. Bajo esta premisa Mercadona contempla, dentro de su política de expansión, construir bloques logísticos de manera que la distancia media que recorren los camiones entre almacén e interproveedor, así como entre almacén y tienda, disminuya progresivamente. Los interproveedores también tienen esto en cuenta a la hora de expandirse, situando sus nuevas instalaciones cerca de los bloques logísticos de Mercadona siempre que es posible.

- Descarga nocturna

Para conseguir ser cada vez más invisible para sus vecinos y reducir el impacto de la distribución urbana, Mercadona ha implantado la Descarga Nocturna Silenciosa en 466 tiendas de la cadena. Gracias a esta modalidad de descarga se ahorra tiempo, circulan menos camiones por la ciudad, se mejora la movilidad urbana y se reducen los ruidos y las emisiones contaminantes en todo el proceso.

- Transporte intermodal

Aumentar el volumen de mercancía transportada por tren y barco permite reducir el impacto medioambiental del transporte. La estrategia seguida por Mercadona es utilizar las infraestructuras ferroviarias para transportar aquellos productos que, por peso o volumen, necesitarían gran cantidad de camiones para su distribución. Al igual que ocurre con el transporte por carretera, las rutas se planifican cuidadosamente para que los trenes no viajen nunca vacíos, teniendo en cuenta tanto el volumen como el peso de la mercancía.

## Ahorro energético

El consumo de energía de tiendas y almacenes es un aspecto crucial sobre el que actuar para aumentar la eficiencia de la compañía. Mercadona tiene implantado un sistema de monitorización y control del gasto energético en tiendas y almacenes que le permite identificar y establecer las medidas de ahorro más eficaces. Este sistema, unido a un programa continuo de formación y concienciación del personal, se aplica tanto en tiendas como en almacenes para detectar posibles puntos de derroche energético y corregirlos. El objetivo es consumir únicamente la energía que se necesita para el óptimo funcionamiento de los procesos e instalaciones.

### Medidas para reducir el consumo energético en las tiendas:

- ✓ Aprovechar al máximo la luz natural
- ✓ Luz artificial regulada según la luz natural
- ✓ Climatización de pasillos aprovechando el calor generado por las máquinas.
- ✓ Techos más bajos para reducir el volumen de aire a climatizar.
- ✓ Sistemas de encendido y apagado automático.
- ✓ Luminarias de bajo consumo.
- ✓ Formación del personal en temas de ahorro energético.

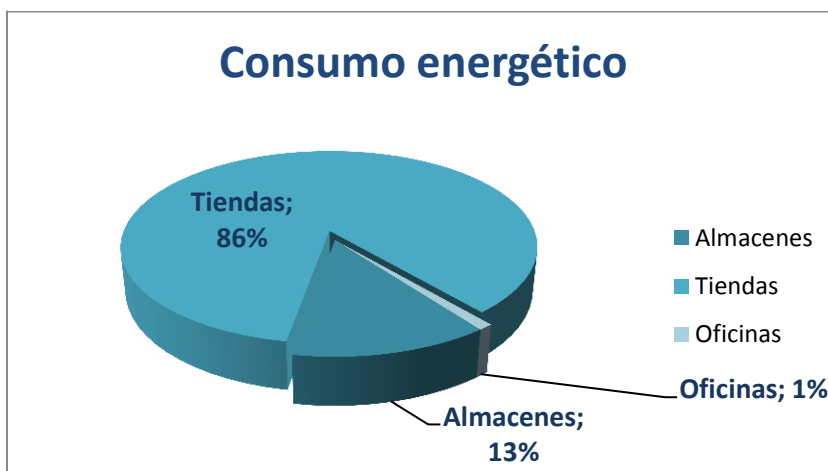
### Medidas para reducir el consumo energético en almacenes:

- ✓ Recuperadores de energía de frenado
- ✓ Lucernarios y claraboyas para aprovechar la luz natural.
- ✓ Detectores de presencia en las dependencias del personal.
- ✓ Luminarias de bajo consumo.
- ✓ Variadores de frecuencia.
- ✓ Recuperación de calor en las líneas de pan.
- ✓ Muelles con sello neumático para evitar pérdidas de frío durante la carga y descarga de los camiones.
- ✓ Pantallas LED.
- ✓ Mejoras en el aislamiento térmico.



El consumo de energía de Mercadona se distribuye de la siguiente manera:

**Ilustración 26. Consumo de energía de Mercadona**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Memoria Medioambiental de Mercadona 11-12

La instalación en todas las tiendas de recuperadores de calor permitió el ahorro total de 87.000 kw por tienda al año, lo que ha supuesto un ahorro en toda la compañía en el año 2012 de 135 millones de Kw, 63 millones de Kw más que en el año 2011.

### Gestión de residuos

Los residuos generados en la distribución de los productos son una parte importante de su impacto ambiental. Para reducirlo, Mercadona trabaja activamente en su propio proceso y en colaboración con sus interproveedores.

La reducción de material en envases y embalajes debe equilibrarse con su capacidad para mantener intactas la seguridad alimentaria y la integridad de los productos, lo cual a su vez evita pérdidas y desperdicios durante todo el proceso. Mantener este equilibrio es una tarea que requiere una estrecha colaboración a lo largo de la cadena agroalimentaria de la compañía.

Además de trabajar para disminuir los residuos en su proceso, Mercadona y sus interproveedores trabajan conjuntamente para conseguir una recuperación más eficiente de materiales valiosos y para dar nuevos usos a subproductos que de otro modo se hubieran desperdiciado. El objetivo es trabajar para conseguir lo que se denomina "Economía Circular": convertir residuos en recursos.

- *Estrategias de prevención de residuos.*

- a. Ecodiseño: través del ecodiseño se persigue que el envase, garantizando su función de conservar y proteger los alimentos, reduzca también el impacto ambiental generado durante su almacenaje, distribución y consumo.



**Reducción de materiales:** reducir el peso del envase sin comprometer la seguridad del producto permite transportar más unidades por camión. Se facilita también el almacenaje en tienda y el transporte a casa.



**Estrategia Brad Pitt:** consiste en eliminar tintas y serigrafías innecesarias. El producto se ve tal y como es.



**Compactación y concentración:** eliminar en parte el aire o el agua que contienen los productos reduce el volumen y el peso. Se requiere menos espacio para el transporte y almacenaje y disminuye los residuos de envase.



**Mejoras en el apilado:** diseñar el envase para aprovechar el espacio mejora la logística y el almacenamiento en casa.

- b. Estrategias para prevenir los residuos de alimentos: Mercadona dirige sus esfuerzos a reducir los sobrantes y mermas en tiendas y almacenes. Para ello ha desarrollado numerosas estrategias en todos los niveles de su cadena agroalimentaria, desde el campo hasta la tienda, para evitar ineficiencias que puedan derivar en residuos. Algunas de estas estrategias son:

**Árbol completo:** se aprovecha toda la producción que genera el proveedor.

**Frutas y verduras:** se prioriza la calidad por encima de la estética y los productos vienen directos del campo, evitando la manipulación intermedia.

**Pedido diario:** logística diseñada para que tiendas y almacenes tengan servicio diario desde el proveedor minimizando el tiempo de almacenaje.

**Ser más tenderos:** se están adoptando algunas prácticas del comercio tradicional para dar salida a diversos productos antes de que se estropeen.

**Siempre Precios Bajos:** mediante la estrategia “Siempre Precios Bajos”, sin ofertas, se consigue tener pedidos previsibles, facilitar la gestión de los stocks y evitar que el cliente se lleve a casa más productos de los que va a consumir.

- c. Reducción del consumo de bolsas de plástico de un solo uso: En 2011 Mercadona extendió a todas sus tiendas la campaña para reducir el consumo de bolsas de plástico de un solo uso, que se inició en 2010 en Cataluña.

Esta campaña, basada en animar a los clientes a reutilizar las bolsas, se llevó a cabo mediante la firma de convenios voluntarios con casi todas las Comunidades Autónomas, para cumplir con los objetivos de reducción establecidos en el Plan Nacional Integrado de Residuos (PNIR).

En 2012 Mercadona redujo el consumo de bolsas de plástico de un solo uso en más del 90%, superando ampliamente el objetivo perseguido. Esto ha supuesto dejar de utilizar 13.000 toneladas de plástico al año.

### Gestión y reciclaje de residuos

Los residuos de plástico, madera, poliespan y cartón generados durante el proceso de Mercadona son reciclados en su totalidad tras una fase previa de clasificación y compactado en las tiendas. El transporte de estos materiales se lleva a cabo por logística inversa, aprovechando los retornos de la flota de Mercadona al almacén. Parte del cartón y plástico reciclados vuelve a las tiendas en forma de cajas de leche o cereales, o como menaje de limpieza.

## Economía Circular

Según Mercadona, el mejor residuo es el que no se genera. Aunque hoy esto es imposible de conseguir al 100%, Mercadona trabaja a todos los niveles para reducir y reaprovechar sus residuos. Son recursos valiosos para otros procesos y, atendiendo a la premisa de la Economía Circular de “Convertir residuos en recursos”, algunos interproveedores de Mercadona han desarrollado procesos innovadores para aprovechar residuos provenientes de otros procesos de la cadena agroalimentaria.

- **Recuperación de plástico (Sp-Berner).** En 2011 llegó a los lineales de Mercadona la nueva gama de menaje de limpieza fabricada a partir de residuos plásticos generados en Mercadona y en otros interproveedores. El proceso ha sido desarrollado por Sp-Berner.
- **Recuperación de harinas para piensos.** Grupo Siro, interproveedor de Mercadona, valoriza los subproductos de sus plantas, donde se fabrican los productos Hacendado, y los convierte en materia prima para alimentación animal, ahorrando recursos y reduciendo el desperdicio en la cadena agroalimentaria.
- **Pool de envases reutilizables (Logifruit).** Se trata de un ciclo cerrado en el que el transporte y almacenaje de la mercancía se lleva a cabo en cajas reutilizables que se lavan y recuperan a lo largo de muchos ciclos de uso. Las cajas rotas se reaprovechan para hacer más cajas y palés de plástico, cerrando el ciclo.

### 4.4.5. Acciones de RSC que afectan a los consumidores

#### Orientación a la excelencia del servicio y coinnovación

Mercadona persigue de forma constante la excelencia en el servicio al cliente, siendo parte fundamental de su proyecto. Además, adapta el surtido que ofrece en sus tiendas a las necesidades de los clientes.

A lo largo de estos meses, la compañía ha trabajado no solo para ofrecer los productos con la máxima calidad.

Un ejemplo de la calidad de servicio como rasgo diferencial ha sido la puesta en marcha, a través del departamento de Prescripción, de una nueva estrategia para conectar más directamente los clientes. Para ello, la compañía ha diseñado unas nuevas instalaciones, en el interior de algunos de sus supermercados, destinadas

exclusivamente a compartir con sus clientes las diferentes experiencias en el uso y consumo de productos relacionados con la alimentación, la limpieza del hogar, la higiene y el cuidado personal, y el cuidado de mascotas.

Esta iniciativa, que supone un nuevo paso en la consolidación de una relación más estrecha, productiva y directa con los clientes, ha permitido a la compañía impulsar la coinnovación que consiste en captar las necesidades de sus clientes y conocer cómo usan y consumen los productos para ofrecer soluciones a través de una experiencia más próxima. A través de la colaboración conjunta Mercadona ha podido responder a las necesidades reales de los clientes y desarrollar nuevos productos.

### Servicio de atención al cliente

Dispone de un Servicio de Atención al Cliente (SAC) que canaliza todas las inquietudes que plantean los clientes a través del correo electrónico o del teléfono gratuito que la compañía ha destinado exclusivamente para esta actividad. Gracias a este canal pueden escuchar las opiniones y ofrecer soluciones a las necesidades de los clientes con mayor agilidad y acierto.

En el año 2011, las personas que integran el SAC de Mercadona recibieron un total de 400.000 consultas y sugerencias distintas que, en su conjunto, han contribuido a que la compañía detecte puntos de mejora.

### Innovación en las tiendas

Mercadona ha seguido ampliando y mejorando su red de tiendas para, como es su objetivo, ofrecer a sus clientes la mejor experiencia de compra posible. Por ello, en 2013 ha continuado apostando por su modelo de *Tienda por Ambientes*, un modelo de tienda ecoeficiente en el que priman criterios como espacios diferenciados por negocios, la eficiencia energética, la productividad de los medios o la comodidad de uso.

La construcción de los nuevos supermercados o la adaptación de los ya existentes a este modelo de tienda requieren un esfuerzo complejo por parte de la compañía. Este esfuerzo, en el caso de los 61 nuevos supermercados abiertos y las 53 reformas realizadas en el año 2013, se traduce en una inversión relevante tanto de recursos económicos como personales: más de 250 millones de euros y una media de 60 proveedores que dan trabajo a más de 110 personas durante la fase de obra de cada tienda, a lo que hay que sumar el equipo técnico de la compañía que durante

aproximadamente 12 meses trabaja en la contratación y elaboración del proyecto de diseño y ejecución de obras.

### **Seguridad alimentaria y calidad**

La seguridad alimentaria es un valor presente en todos los procesos y decisiones de la compañía. Por ello, cualquier iniciativa que se realiza, tanto en el surtido como en la optimización de procesos, se somete previamente a un estudio exhaustivo. Gracias a ello se certifica, antes de incorporarla y validarla, el cumplimiento de la *Regla de Oro de Mercadona*, que garantiza, por este orden, que cualquier producto de su surtido tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, la calidez; en cuarto lugar, ofrecer servicio; en quinto, ser competitivo en precio; y por último, generar beneficio.

Para ofrecer las máximas garantías a los consumidores, la compañía cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria que engloba toda la cadena de suministro: desde su origen hasta el consumidor final. Dentro del Modelo de Seguridad Alimentaria y Calidad de Mercadona se incluye un intenso “Plan de Control de Seguridad Alimentaria y Calidad”, por medio del cual se realizan numerosas inspecciones de los procesos de los interproveedores y proveedores con el único objetivo de mantener y mejorar los niveles de Seguridad Alimentaria de todos los productos.

Además, la compañía cuenta con un Decálogo de Seguridad Alimentaria, con el que verifica de manera continuada los niveles de Seguridad Alimentaria de todas las instalaciones de los interproveedores y proveedores de la compañía. Concretamente, a lo largo del año esta herramienta ha permitido evaluar a más de 250 proveedores.

### **Sistema de Gestión Nutricional**

En el año 2013, la compañía ha colaborado con la estrategia NAOS (Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad) impulsada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Y bajo la máxima de potenciar el respaldo a esta estrategia, ha puesto en marcha, junto a sus interproveedores y proveedores, diferentes iniciativas concretas que ponen de manifiesto que la nutrición saludable, como la calidad y la seguridad alimentaria, no tiene por qué ser más cara.

+

## Productos para celíacos y productos sin lactosa

Mercadona mantiene desde hace más de una década una estrecha relación con las distintas asociaciones de celíacos españolas, colaboración que se enmarca tanto en el ámbito nacional como en el autonómico.

En 2013, y gracias a este compromiso sostenido en el tiempo, ha ampliado el número de referencias sin gluten: 850 al cierre de 2013, y todas ellas, como el resto de productos que forman parte del surtido de la compañía, de máxima calidad y con totales garantías alimentarias y nutricionales.

Además, se está haciendo un esfuerzo importante para introducir más referencias de las que hay en las tiendas actualmente de productos sin lactosa.

### 4.4.6 Acciones de RSC en la gestión del impacto social

Mercadona, al igual que con el resto de los componentes de la compañía, mantiene con la sociedad una relación basada en la escucha activa y el conocimiento mutuo, que generan respuestas y soluciones concretas. También realiza un ejercicio constante de transparencia, en el que trata de avanzar año tras año y sin miedo a la crítica, consciente de que no hay mejor método de mejora que el de compartir con la sociedad todos los proyectos, reflexiones y propuestas. Esta actitud le permite integrar y dar a conocer su visión a largo plazo, una visión que apuesta por la prosperidad compartida entre la compañía y la sociedad como motor de desarrollo económico y progreso social.

En este contexto se enmarca la actividad generada por Mercadona que, sin duda, contribuye año tras año a fomentar el desarrollo económico y social de nuestro país. El exponente más claro de este compromiso con el bienestar productivo de este país es la aportación que por medio de los tributos directos e indirectos realiza la compañía, y que en 2013 ha ascendido a 1.465 millones de euros, un 12% más que en el ejercicio tributario anterior. De este total, 632 millones de euros corresponden a los abonos realizados a la Seguridad Social; 237 al impuesto de sociedades, cantidad que supone una tributación del 33% de sus beneficios; 524 a la recaudación del IVA y del IRPF; y 72 a otros impuestos y tasas.

Además de ello, y también gracias a la actividad generada, la compañía ha contribuido con 3.700 millones de euros al PIB nacional, un 4% más que en 2012, al tiempo que ha mantenido una plantilla estable de 74.000 trabajadoras y trabajadores. Todos estos datos ponen de manifiesto que el compromiso de Mercadona con la sociedad es un

compromiso estable y que se acrecienta y consolida aún más año tras año; una actitud responsable que permite a la compañía devolver parte de lo que recibe a la Sociedad. Dentro de ese compromiso ha de enmarcarse también la contribución que realizan cuantos forman parte del entorno de Mercadona, más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios cuya actividad genera igualmente riqueza. Y muy especialmente, la que año tras año realizan sus 110 empresas interproveedoras que, con más de 42.000 trabajadores directos, en 2013 han acometido un esfuerzo inversor de más de 450 millones de euros. Al igual que Mercadona, sus proveedores e interproveedores han impulsado el desarrollo socioeconómico de las economías locales en las que tienen presencia, como demuestra el hecho de que a lo largo de 2013 hayan colaborado con 20.000 pymes y productores de materias primas locales, actividad que genera 400.000 puestos de trabajo directos e indirectos.

### **Impulso a los mercados municipales**

Mercadona cree que se debe conservar y mantener los formatos comerciales tradicionales, por ello desde 2001 está comprometida con la revitalización de los mercados municipales.

A día de hoy cuenta con 25 tiendas en este tipo de centros y tiene previsto abrir 9 más próximamente.

### **Transparencia y comunicación**

En Mercadona, el dialogo con su entorno es clave para saber lo que sus vecinos esperan de ella. Por esta razón, fomenta la comunicación fluida y constante y mantiene una actitud de escucha que le permite detectar las necesidades de su entorno y estrechar los lazos con las comunidades en las que está presente. Para poder explicar mejor su modelo de negocio y dar a conocer su misión, visión y valores, la compañía participa en diferentes foros, en los que comparte sus experiencias y objetivos, resuelve dudas y recoge las sugerencias e inquietudes que se le plantean, factor este último clave para una compañía que, como Mercadona, mantiene un nivel de auto exigencia muy elevado con el que persigue una mejora constante.

En 2013, Mercadona ha continuado acercando su Modelo de Calidad Total y los valores sobre los que se cimienta su proyecto a autoridades de diversos ámbitos, tanto a través de reuniones personales con responsables de diferentes Administraciones como por medio de visitas a las distintas instalaciones que tiene la compañía o con su



participación en el Programa Empresa Parlamentarios que organiza el Círculo de Empresarios.

Además, la compañía ha seguido estrechando los vínculos que desde hace años mantiene con las organizaciones de consumidores y con las asociaciones de amas de casa, con los que ha organizado encuentros y visitas a sus centros y bloques logísticos.

### **Pacto Mundial**

Mercadona está adherida desde el año 2011 al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. La compañía ha seguido trabajando durante el ejercicio 2013 para reforzar los diez principios y valores de dicho pacto, todo lo cual queda reflejado en el informe de progreso que valida el cumplimiento de dichos principios.

### **Apoyo a emprendedores**

Mercadona considera que el espíritu emprendedor es uno de los motores de crecimiento de la sociedad y por ello trata de impulsar iniciativas relacionadas con el emprendedurismo tanto interna como externamente. Un ejemplo claro de ello es el patrocinio, junto a EDEM y la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), de la categoría “al Emprendedor” de los Premios Rey Jaime I.

### **Relación con los vecinos**

Uno de los objetivos fundamentales de Mercadona es que su actividad comercial no interfiera ni genere ningún impacto molesto para aquellos vecinos con los que convive. Por este motivo, analiza y valora cualquier sugerencia que recibe, lo que le permite subsanar posibles fallos y poner en marcha soluciones. Para ello ha seguido apostando por:

- Descarga Nocturna Silenciosa para minimizar el impacto sobre el tráfico en las ciudades y reducir el impacto acústico.
- Insonorización de máquinas susceptibles de producir ruidos: transpaletas, carretillas eléctricas, climatizadores...
- Cuartos de contenedores de basura integrados en los supermercados para evitar olores y suciedad en la vía pública.

- Insonorización de suelos y techos de los supermercados para minimizar la transmisión de ruidos y vibraciones a las viviendas colindantes.

Consecuencia de todo ello, y del estrecho contacto que la compañía mantiene con su entorno más próximo y con sus vecinos, es el reducido número de quejas y mejoras recibida en 2013, un total de 75, en línea con la tónica de los últimos años.

### **Integración personal, social y laboral**

Mercadona, junto con Pamesa Cerámica promueve la integración personal, social y laboral de personas con discapacidad intelectual, dando continuidad a la iniciativa de cooperación iniciada en 2010 con la Fundación Roig Alfonso. Además la compañía ha extendido su colaboración a diez entidades sin ánimo de lucro más, en las que 200 personas con discapacidad intelectual elaboran bajo la técnica *trencadís* los murales decorativos que se ubicarán en las secciones de carnicería y pescadería de sus supermercados. A través de este tipo de iniciativas, Mercadona y estas entidades tratan de fomentar los valores de superación y promover la Cultura del Esfuerzo y del Trabajo, que les permiten afrontar retos y demostrar sus capacidades.

#### **4.4.7 Comunicación**

Como hemos comentado en apartados anteriores, la comunicación es una herramienta principal para que el mensaje de la empresa llegue a nuestros grupos de interés, y de esta forma puedan reconocer y valorar las prácticas en RSC que se llevan a cabo.

Principales herramientas que utiliza Mercadona para comunicar:

- Memoria Anual: Año tras año, Mercadona publica una Memoria donde publica y da a conocer a todos aquellos que estén interesados los hechos más relevantes que llevan a cabo en materia social, económica y medioambiental. Se puede acceder a ella a través de su página Web, donde también podemos conocer las noticias más relevantes de la compañía.
- Memoria Medioambiental: En esta memoria que también está disponible en la página Web de Mercadona, se exponen todas las preocupaciones de la empresa y todas las actuaciones a nivel medioambiental.

- El “boca a boca”: Desde siempre, Mercadona considera más importante que sus clientes hablen bien de ellos, que hacer publicidad en medios de comunicación u otros medios mucho más caros. El “boca a boca” ha ayudado a la empresa a incrementar su cuota de mercado a nivel nacional de la forma más eficiente y económica posible.

#### 4.4.8 Reputación Corporativa de Mercadona

La reputación corporativa se define como el reconocimiento por parte de los grupos de interés de una compañía por su comportamiento, en su relación con sus clientes, proveedores, empleados y con el conjunto de la sociedad afectada por su actividad económica. Hoy en día la reputación corporativa de la empresa es un activo cada vez más valorado, ya que del nivel de reputación de una compañía se puede adivinar el nivel de satisfacción por parte de los consumidores con los servicios o productos prestados por las empresas.

En muchas ocasiones, las RSC es utilizada como una forma de darse publicidad y de esta forma mejorar la opinión pública sobre su compañía, lo que implica mejorar su reputación corporativa. Son varias las empresas, que tras salir a la luz un escándalo público sobre prácticas poco responsables y perder gran parte de su reputación, han tenido que contrarrestarlo con un lavado de imagen de cara a la galería con prácticas de RSC en sus compañías y su correspondiente comunicación para que la sociedad y los medios se hicieran eco de ello.

Mercadona, mediante su excelente labor de comunicación, transparencia y cercanía, ha sabido transmitir a la sociedad sus valores, lo cual le ha ayudado a incrementar su reputación corporativa. El éxito de Mercadona recae en el reconocimiento por parte de sus grupos de interés del esfuerzo en cumplir todos sus compromisos.

Según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), Mercadona se sitúa por segundo año consecutivo en la segunda posición del ranking como una empresa de las empresas mejor valoradas de todo el territorio español, tan solo por debajo del grupo Inditex, y por encima, incluso, del banco Santander, como podemos observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 27. Ranking Reputación Corporativa

Empresa	2014	2013	Evolución
INDITEX	1º	1º	==
MERCADONA	2º	2º	==
SANTANDER	3º	3º	==
REPSOL	4º	4º	==
TELEFÓNICA	5º	6º	↑
BBVA	6º	7º	↑
IBERDROLA	7º	5º	↓
MAPFRE	8º	8º	==
CAIXABANK	9º	10º	↑
GOOGLE	10º	11º	↑

Fuente: Merco

## **5. Conclusiones**



La RSC ha evolucionado de forma notable en los últimos años, debido principalmente al cambio experimentado en la realidad empresarial y social. Las empresas han pasado de tener como único objetivo el incremento de sus beneficios y satisfacer las expectativas de sus accionistas, a mantener un comportamiento transparente y responsable con todos sus grupos de interés, no solo con los accionistas, sino que también, con los empleados, clientes, proveedores, sociedad... Además, la desconfianza en la gestión de las empresas por parte de los consumidores después de salir a la luz varios escándalos, ha repercutido en que la sociedad demande cada vez más información de cuáles son las prácticas empresariales y como afectan a su entorno, sociedad y medioambiente.

Este nuevo modelo de gestión empresarial que afecta a la toma de decisiones en toda la organización, contribuye a la mejora de la competitividad de la empresa, a la fidelización de los clientes y a crear una confianza sobre la imagen de la empresa que no se puede conseguir con publicidad o marketing.

La RSC en el sector de la distribución ha tomado cierta importancia, debido principalmente al gran número de clientes y a la preocupación cada vez mayor por lo que están comprando.

Mercadona, como principal referente en España en el sector de la distribución alimentaria, es también un referente en cuanto a su gestión empresarial socialmente responsable, muestra de ello es el reconocimiento por parte de sus clientes. Empresa comprometida con la conciliación familiar y laboral y la estabilidad en los puestos de trabajo, comprometida con la seguridad laboral, con la relación con sus proveedores, con la sostenibilidad medioambiental y por supuesto con la satisfacción de quien es el eje principal de todas las tomas de decisiones, sus clientes.

A pesar de ello, no presenta una memoria de RSC que cumpla, por ejemplo, con los criterios y estándares establecidos por el Global Reporting Initiative, sino que presenta una Memoria Anual donde expone las políticas que afectan a sus grupos de interés y una sobre el impacto que su actividad tiene en el medio ambiente.

Por tanto, llegados a este punto del trabajo, consideramos que la transparencia, reputación y credibilidad de Mercadona podría mejorar en un futuro si empezara a centrar parte de sus esfuerzos en implantar sistemas de control que verifiquen los compromisos asumidos por parte de la empresa en la aplicación de prácticas socialmente responsables. Y más todavía si en sus publicaciones y memorias añadiera un toque de autocrítica. Además, sería conveniente añadir un poco de

autocrítica a las memorias que publican, ya que solo se comunican los aspectos positivos de la compañía, en ningún caso, aspectos negativos o áreas de mejora.



## **Bibliografía**



## **Libros**

Balaguer Franch, M., Fernández Izquierdo, M., Muñoz Torres, M. (2007): *La responsabilidad social de la empresa*. Ed.Generalitat.

Escrig Tena, A. et al. (2010): *Gestión de la RSC*. Ed.Netbiblo.

Ferruz Agudo, L., Marco Sanjuán, I., Acero Fraile, I. (2010): *Gobierno corporativo y responsabilidad social. Todo lo que necesita saber*. Ed. Quiasmo.

Francés, P. et al. (2006): *Gestión y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial. Claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Ed.Cinca.

Morrós, J., Vidal, I. (2005): *Responsabilidad Social Corporativa*. Ed. FC Editorial.

Navarro García, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica*. Ed. ESIC.

Raufflet, E. et al. (2012): *Responsabilidad Social Empresarial*. Ed.Pearson.

Salas, V. et al. (2010): *Responsabilidad Social. Una reflexión global sobre la RSE*. Ed.Pearson Educación.

Urcelay, J. (2007): *La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pyimes*. Ed. Fundación EOI.

Villalonga Grañana, I. et al. (2006): *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Ed. Aranzadi.

## **Documentos digitales**

Abenoza, S., Ayuso, S., Soto, J.(2008): *Implicación de los organismos mundiales en la responsabilidad social corporativa* [en línea]. Disponible en: <http://mango.esci.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo-1Organismos-mundiales-RSC.pdf> [Consulta: 28 de Enero de 2014]

ANGED (2013): Informe anual 2013 ANGED. [en línea] [http://www.anged.es/wpcontent/uploads/2014/09/informe\\_anual\\_2013.pdf](http://www.anged.es/wpcontent/uploads/2014/09/informe_anual_2013.pdf) [Consulta: 6 de Junio de 2014]

Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (2011): Memoria 2011. [en línea][http://www.asociacionsupermercados.com/resources/files/sec\\_datos486.PDF](http://www.asociacionsupermercados.com/resources/files/sec_datos486.PDF) [Consulta: 10 de Junio de 2014]

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (2003): Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. [en línea] [www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC](http://www3.uji.es/~munoz/AECA.DOC) [Consulta: 4 de Abril de 2014]

Benbensite, S., Pueyo, R., Llaría, J. (2004): *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas. Informe 2004* [en línea]. Disponible en: <http://www.ecodes.org/documentos/archivo/RSCyPOlticasPblicas2004.pdf> [Consulta: 1 Febrero de 2014]

CEOE CEPYME Cantabria.(2011): *Responsabilidad Social Corporativa*. [en línea]. [http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1\\_RSC.pdf](http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1_RSC.pdf) [Consulta: 20 de Abril de 2014]

COM (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* [en línea]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> [Consulta: 25 de Febrero de 2014]

Confederación de Consumidores y Usuarios. (2010): La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España. [en línea]. Disponible en: <http://www.cecuc.es/publicaciones/rse2010.pdf> [Consulta: 3 de Abril de 2014]

Consumers International (2010): Hora de pasar por caja. [en línea] <http://www.consumersinternational.org/media/394840/checkedout-espa%C3%B1ol-02.pdf> [Consulta: 20 de Julio de 2014]

Forética (2011): *Informe Forética. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España* [en línea]. Disponible en: <http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/1190-presentado-el-informe-foretica-2011> [Consulta: 1 de Marzo de 2014]

KPMG International Cooperative (2011): *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011* [en línea]. Disponible en: <http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Paginas/KPMG-International-Survey-of-Corporate-Responsibility-Reporting-2011.aspx> [Consulta: 12 de Abril de 2014]

Merco (2011): *Las mejores empresas para trabajar en España 2011*. [en línea]. Disponible en: [http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web\\_20121010\\_6%C2%BA\\_EDICION\\_LAS\\_MEJORES\\_EMPRESAS\\_PARA\\_TRABAJAR\\_EN\\_ESPA%C3%91A\\_2011.pdf](http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web_20121010_6%C2%BA_EDICION_LAS_MEJORES_EMPRESAS_PARA_TRABAJAR_EN_ESPA%C3%91A_2011.pdf) [Consulta: 29 de Julio del 2014]

Server Izquierdo, R., Villalonga Grañana, I. (2005): *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada* [en línea]. Disponible en: [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/10\\_Server\\_y\\_Villalonga\\_53.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/10_Server_y_Villalonga_53.pdf) [Consulta: 1 Marzo de 2014]

### ***Página Web***

Forética. *Presentación*. <http://www.foretica.org/presentacion?lang=es> [Consulta: 2 de Marzo 2014]

Global Reporting Initiative(GRI). *About GRI*. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> [Consulta: 4 de Marzo 2014]

International Organization for Standardization(ISO). *About us*. <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> [Consultado: 3 Marzo de 2014]

Merco. *Resultado Merco Empresas 2014*. <http://www.merco.info/es/posts/332> [Consuta: 30 de Agosto 2014]

Naciones Unidas (ONU). *Historia de las Naciones Unidas*. <http://www.un.org/es/aboutun/history/index.shtml> [Consulta: 3 de Marzo 2014]

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). *About the OECD*. <http://www.oecd.org/about/> [Consulta: 4 de Marzo 2014]

Red Pacto Mundial España. *Quiénes somos*. <http://www.pactomundial.org/conocenos/> [Consulta: 5 de Marzo 2014]